



Ministarstvo
prosvjete, nauke
i inovacija



Zavod
za školstvo
Crne Gore



CENTAR ZA STRUČNO
OBRAZOVANJE

ANALIZA PROGRAMA STRUČNOG USAVRŠAVANJA

**NASTAVNIKA I NASTAVNICA/VASPITAČA I
VASPITAČICA/DIREKTORA I DIREKTORICA**





SADRŽAJ

I UVOD	9
II OSVRT NA EVALUACIJE OBRAZOVNOG SISTEMA U CRNOJ GORI	11
Ključni izazovi sa kojima se suočio sistem profesionalnog razvoja u periodu od 2020. godine do 2024. godine	12
Međunarodna istraživanja	13
Eksterna evaluacija	14
Savjetovanja sa koordinatorima za PRNŠ/V	14
III PRAVNI (ZAKONODAVNI) I STRATEŠKI OKVIR	17
Opšti zakon o obrazovanju i vaspitanju (Izmjene i dopune, 2025)	17
Podzakonska legislativa	17
Profesionalni razvoj nastavnika i nastavnica/ vaspitača i vaspitačica	17
Profesionalni razvoj na nivou škole/vrtića – PRNŠ/V	18
Programi stručnog usavršavanja	20
Strateški dokumenti	20
Strategija obrazovanja nastavnika 2017–2024.	21
Strategija za digitalizaciju obrazovnog sistema 2022-2027.	22
Digitalna škola kao resurs za stručno usavršavanje nastavnika i nastavnica	22
Strategija reforme obrazovanja 2025-2035. sa Akcionim planom 2025-2026.	24
IV KOMPETENCIJE NASTAVNIKA I NASTAVNICA/ VASPITAČA I VASPITAČICA/ DIREKTORA I DIREKTORICA	27
Standardi kompetencija za nastavnike i nastavnice, i direktore i direktorice u vaspitno-obrazovnim ustanovama	27
Kratak prikaz Standarda kompetencija za nastavnike i nastavnice kao polazni dokument za izradu programa	27
Kratak prikaz Standarda kompetencija za direktore obrazovno-vaspitnih ustanova	28
Crnogorski okvirni program ključnih kompetencija	29
Program obuke za rukovodioce vaspitno-obrazovnih ustanova	31
V NAČIN IZBORA AUTORA I AUTORKI I POSTUPAK IZBORA PROGRAMA STRUČNOG USAVRŠAVANJA	35
Kriterijumi za izbor programa stručnog usavršavanja	35
Instrumenti za evaluaciju efekata programa stručnog usavršavanja	36
Izveštaj o realizovanim aktivnostima profesionalnog razvoja nakon održanog programa stručnog usavršavanja	38
Priručnik za direktore o vođenju kontinuiranog profesionalnog razvoja nastavnika i nastavnica u školi/ ustanovi	39
Procjena uspješnosti rada nastavnika i nastavnica (PURN)	39
VI ISTRAŽIVANJA I ANALIZE STRUČNOG USAVRŠAVANJA NASTAVNIKA I NASTAVNICA U CRNOJ GORI	43
INTERNO ISTRAŽIVANJE – Profesionalni razvoj iz ugla nastavnika i nastavnica/vaspitača i vaspitačica	43
EKSTERNA EVALUACIJA SISTEMA PROFESIONALNOG RAZVOJA	45

VII ANALIZA KATALOGA PROGRAMA ZAVODA ZA ŠKOLSTVO	49
Zastupljenost programa stručnog usavršavanja po prioritetnim oblastima	49
Program stručnog usavršavanja za trenere i trenerice	49
Mentorstvo u Sistemu profesionalnog razvoja u Crnoj Gori	50
Stručno usavršavanje nastavnika i nastavnica /vaspitača i vaspitačica u organizaciji Zavoda za školstvo	51
Zastupljenost jednodnevnih i dvodnevnih obuka u 2024. i 2025. godini - Zavod za školstvo	52
Programi stručnog usavršavanja nastavnika i nastavnica /vaspitača i vaspitačica u organizaciji Ministarstva prosvjete, nauke i inovacija	54
Programi stručnog usavršavanja koje organizuju drugi organizatori	57
VIII ANALIZA KATALOGA PROGRAMA CENTRA ZA STRUČNO OBRAZOVANJE	61
Zastupljenost programa stručnog usavršavanja	61
Stručno usavršavanje nastavnika-ca/vaspitača-ca u periodu 2020–2025. u organizaciji Centra za stručno obrazovanje	64
IX MJERE ZA UNAPREĐIVANJE EFEKATA PROGRAMA STRUČNOG USAVRŠAVANJA OD 2021. GODINE	69
X SWOT ANALIZA	71
XI NEDOSTAJUĆI PROGRAMI STRUČNOG USAVRŠAVANJA	73
XII PREPORUKE ZA UNAPREĐIVANJE	75
XIII PRILOZI	79
XIV LITERATURA	83





SKRAĆENICE

SKRAĆENICE	
CLIL	Content and Language Integrated Learning
CSO	Centar za stručno obrazovanje
ELTAM	Udruženje nastavnika engleskog jezika Crne Gore
EPALE	Elektronska platforma za obrazovanje odraslih u Evropi
EU	Evropska unija
FB	Facebook
ICCG	Ispitni centar Crne Gore
ICT	Informaciono komunikacione tehnologije
ILO	Međunarodna organizacija rada
KPR	Kontinuirani profesionalni razvoj
LPPR	Lični plan profesionalnog razvoja
MAF	Fonda za ubrzani razvoj Crne Gore
MEIS	Informacioni sistem crnogorskog obrazovanja
MPNI	Ministarstvo prosvjete, nauke i inovacija
NTC	Nikola Tesla centar
OECD	Organizacija za ekonomsku saradnju i razvoj
PIRLS	Napredak u međunarodnoj čitalačkoj pismenosti
PISA	Program međunarodne procjene učenika
PPT	PowerPoint prezentacija
PRNŠ/V	Profesionalni razvoj nastavnika u školi / vrtiću
PURN	Procjena uspješnosti rada nastavnika
RWCT	Čitanje i pisanje za kritičko mišljenje
SELFIE	Self-reflection on Effective Learning by Fostering the Use of Innovative Educational Technologies
STEM	Oblasti obrazovanja i zanimanja koja se odnose na nauku, tehnologiju, inženjerstvo i matematiku
SQL	Strukturirani upitni jezik
TIMSS	Studija međunarodnih trendova u matematici i prirodnim naukama
UCCG	Univerzitet Crne Gore
UNESCO	Organizacija Ujedinjenih nacija za obrazovanje, nauku i kulturu
UNICEF	United Nations International Children's Emergency Fund
UNODC	Kancelarija Ujedinjenih nacija za drogu i kriminal
ZZŠ	Zavod za školstvo



I UVOD

Polazna osnova za izradu *Analize programa stručnog usavršavanja nastavnika i nastavnica/vaspitača i vaspitačica/direktora i direktorica u Crnoj Gori* je *Strategija reforme obrazovanja 2025-2035*. Navedena Strategija u Strateškom cilju 3 sadrži, Operativni cilj 3.2.1 koji glasi: *Ojačavanje nacionalnog sistema nadzora i planiranja nastavnog kadra, pospješivanje atraktivnosti nastavničke profesije i unapređenje prakse upravljanja ljudskim resursima u institucijama*¹. *Reformske agende Crne Gore 2024–2027*. zahtijeva, takođe, izradu ove Analize.

Dostizanje cilja iz *Strategije reforme obrazovanja 2025-2035*. moguće je na način što će se „unaprijediti kompetencije rukovodnog kadra u obrazovno-vaspitnim ustanovama na svim nivoima obrazovanja kroz formiranje radne grupe za analizu programa stručnog usavršavanja nastavnika i nastavnica i postojećeg programa obuke za direktore i direktorice obrazovno-vaspitnih ustanova, uključujući i izradu programa obuke za pomoćnike/pomoćnice direktora/direktorica; analiziranje sadržaja kvaliteta i strukture programa; inoviranje postojećih i kreiranje novih, specijalizovanih programa za razvoj vještina postojećeg kadra sa akcentom na digitalne i liderske vještine, vještine rukovođenja, strateškog planiranja i upravljanja.“²

Proces aktuelnog unapređivanja kvaliteta obrazovanja u Crnoj Gori je rezultat dosadašnjih nacionalnih i međunarodnih analiza³ i istraživanja, nalaza eksterne evaluacije i interne evaluacije obrazovno-vaspitnog rada škola/predškolskih ustanova, baza podataka i sprovedenih mjera u obrazovnom sektoru, naučnih saznanja, kao i stalnog dijaloga sa obrazovno-vaspitnim ustanovama u identifikovanju ključnih izazova. Jedan od njih je i profesionalni razvoj nastavnika i nastavnica/vaspitača i vaspitačica i sa njim povezano inicijalno obrazovanje.

1 Strategija reforme obrazovanja 2025-2035. sa Akcionim planom 2025-2026, Ministarstvo prosvjete, nauke i inovacija, 2025, str.155.

2 Strategija reforme obrazovanja 2025-2035. sa Akcionim planom 2025-2026, Ministarstvo prosvjete, nauke i inovacija, 2025, str.83.

3 Analiza ključnih činilaca koji utiču na rezultate učenika na PISA testu u Crnoj Gori, Z. Lalović, Zavod za školstvo, 2024.



II OSVRT NA EVALUACIJE OBRAZOVNOG SISTEMA U CRNOJ GORI

Crna Gora je u periodu od 2000. do 2009. godine pripremila i sprovela korjenitu reformu obrazovnog sistema predškolskog, osnovnog i srednjeg obrazovanja. *Evaluacija reforme obrazovanja u Crnoj Gori 2010-2012* (Reškovac, T., Bešić, M.) nedvosmisleno je ukazala da je primjena reformskih rješenja u obrazovnom sistemu u Crnoj Gori bila neophodna i da je dala pozitivne promjene. Cilj je bio da se reformom kreira obrazovni sistem koji će rezultirati stvaranjem znanja za lični i društveni razvoj, a kompetencije nastavnika i nastavnica bile su poseban predmet interesovanja ove evaluacije.

Rezultati ove evaluacije ukazuju na dva ključna nalaza:

- generalnu osposobljenost nastavnika i nastavnica za sprovođenje ciljeva reforme, kompetencije nastavnika i nastavnica potrebne za realizovanje ciljeva reforme, sve kategorije ispitanika i ispitanica su ocijenili veoma visoko;
- podsticaje koje nastavnici i nastavnice daju učenicima i učenicama za aktivno učenje, kritičko mišljenje, komunikacijske vještine i timski rad, zaposleni/e u centralnim institucijama sistema su ocijenili negativno, dok su sve ostale kategorije ispitanika i ispitanica ove kompetencije nastavnika i nastavnica ocijenili veoma pozitivno.

Kada je riječ o vrijednostima koje govore o zadovoljstvu nastavnika i nastavnica programima stručnog usavršavanja koje organizuje Zavod za školstvo, i one su relativno visoko procijenjene. Tako 55% osnovnoškolskih i 53% gimnazijskih nastavnika i nastavnica procjenjuje da im programi u određenoj mjeri mogu pomoći da unaprijede svoju nastavnu praksu, dok 36,8% osnovnoškolskih i 31,7% gimnazijskih nastavnika i nastavnica smatra da im programi stručnog usavršavanja u tome mogu pomoći u velikoj mjeri.

U obrazovnom sistemu Crne Gore su, kao sastavni dio reforme, ustanovljene su ili transformisane obrazovne ustanove: Zavod za školstvo, Centar za stručno obrazovanje, Ispitni centar, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva i uspostavljeni su važni procesi: nacionalna testiranja, učešće naših učenika i učenica na PISA istraživanju (2006), državna matura, eksterna evaluacija i samoevaluacija škola, kontinuirani profesionalni razvoj nastavnika i nastavnica koji predstavljaju ključne elemente sistema osiguranja i unapređivanja kvaliteta obrazovanja.

Jedna od preporuka bila je da je potrebno čvršće funkcionalno povezati postojeće institucije i procese osiguravanja i unapređivanja kvaliteta, kako bi se poboljšala njihova komunikacija i koordinacija i uspostavio djelotvoran sistem osiguravanja i unapređivanja kvaliteta obrazovanja.

Druga evaluacija, autora Pešikan, A., Lalović, Z. (2017) u fokusu ima pitanje prisustva ključnih kompetencija u kurikulumima u Crnoj Gori, a rezultati iste ukazuju na potpuno zanemarivanje kompetencija za 21. vijek u kurikulumima tzv. nastavničkih fakulteta. Drugim riječima, nastavnici i nastavnice gotovo da se ne pripremaju tokom studija da rade na razvoju učeničkih ključnih kompetencija za 21. vijek.

*Analiza sektora obrazovanja 2015-2020.*⁴ Ministarstva prosvjete i Kancelarije UNICEF-a u Crnoj Gori, koja je 2022. godine predstavljena stručnoj i široj javnosti, jasno je ukazala na neophodnost sveobuhvatne reforme obrazovnog sistema do univerzitetskog obrazovanja koja uključuje i unapređivanje profesionalnog razvoja nastavnika i nastavnica, vaspitača i vaspitačica, kao važnog segmenta obrazovnog sistema. U tom smislu, posebno važan dio profesionalnog razvoja nastavnika i nastavnica su programi stručnog usavršavanja.

⁴ <https://www.unicef.org/montenegro/media/22586/file/ESA%20-%20CG%20verzija.pdf>

Analiza, između ostalog, apostrofira potrebu da se „programi stručnog usavršavanja učine relevantnijim zajedno sa praćenjem njihove efikasnosti i efektivnosti, ali i jačanje profesionalnog razvoja na nivou škole/predškolske ustanove (PRNŠ/V)“. Analiza sektora obrazovanja identifikovala je niz ključnih slabosti kao što su: „Nastavnici/e sa 20 i više godina iskustva rjeđe učestvuju u obukama čiji je cilj profesionalni razvoj“ kao i „visok stepen nezadovoljstva nastavnika/ca socijalnim statusom, zaradom, materijalnim i pedagoškim uslovima u školama“.

Da bi naponi kreatora obrazovne politike u Crnoj Gori rezultirali kvalitetnom nastavom/učenjem u našim školama, potrebno je obezbijediti sinergijsko djelovanje Ministarstva prosvjete, nauke i inovacija, obrazovno-vaspitnih ustanova na svim nivoima obrazovanja, centralnih obrazovnih ustanova, uključujući one koje se bave unapređivanjem kvaliteta inicijalnog obrazovanja nastavnika i nastavnica, vaspitača i vaspitačica i profesionalnog razvoja nastavnika i nastavnica, vaspitača i vaspitačica, kroz dosljednu primjenu usvojenog koncepta cjeloživotnog učenja.

Ključni izazovi sa kojima se suočio sistem profesionalnog razvoja u periodu od 2020. godine do 2024. godine

U prethodnom periodu, obrazovni sistem, kao i profesionalni razvoj nastavnika i nastavnica, vaspitača i vaspitačica, suočio se sa nizom izazova koji su za posljedicu imali ne samo stagnaciju, već i regresiju u sektoru obrazovanja. Izdvajamo sljedeće:

1. Pandemija COVID-19 virusa 2020-2022. dodatno je produbila već postojeće strukturne probleme, kao što je neotpornost sistema na krizne situacije – digitalna nekompetentnost nastavnika i nastavnica i trenera i trenerica.
2. Nedovoljna ulaganja u stručno usavršavanje nastavnika i nastavnica – godišnji budžet Zavoda za školstvo za ovaj segment iznosio je do 30.000 eura, što je bio slučaj i prije 2020. godine.
3. Slaba tehnička opremljenost škola opremom i internet konekcijom.
4. Slaba tehnička opremljenost Odsjeka za KPR – neopremljena informatička sala.
5. Kadrovski deficit u Odsjeku za KPR – broj zaposlenih sa šest smanjen je na četiri.
6. Sajber napad na informacioni sistem državne uprave Crne Gore 2022. godine, doveo je do urušavanja i informacionog sistema Zavoda za školstvo.
7. Višemjesečno nefunkcionisanje Nacionalnog savjeta za obrazovanje koji osniva Vlada Crne Gore na period od četiri godine i koji odlučuje o stručnim pitanjima, pored ostalog, o programima stručnog usavršavanja nastavnika i nastavnica, direktora i direktorica ustanova (2022).
8. Zastoj u sprovođenju obaveznog Programa obuke za rukovodioce obrazovno-vaspitnih ustanova (2021-2023) nakon 2021. godine.
9. Slabosti pravilnika koji se odnose na profesionalni razvoj nastavnika i nastavnica, vaspitača i vaspitačica i koji ne sadrže rješenja koja su u funkciji obezbjeđivanja kontinuiteta i razvojnih faza u profesionalnom životu nastavnika i nastavnica i vaspitača i vaspitačica je problem već godinama unazad.

Navedene okolnosti su dovele do toga da redovni proces relicenciranja nastavnika i nastavnica/vaspitača i vaspitačica sredinom 2024. poprimi stihijski karakter zbog nespremnosti nastavnog kadra da na svom profesionalnom razvoju kontinuirano radi. Nastavnici i nastavnice/vaspitači i vaspitačice pristupaju obukama formalno, sa jedinim ciljem – ispunjavanje formalne obaveze za dobijanje 24 sata stručnog usavršavanja za potrebu relicenciranja, što predstavlja jednu od ključnih slabosti.

U 2024. i 2025. godini Vlada Crne Gore je značajno uvela budžet za stručno usavršavanje nastavnika i nastavnica (koji sada iznosi 76.000,00 eura), vaspitača i vaspitačica, direktora i direktorica, pomoćnika i pomoćnica direktora odnosno direktorica i stručnih saradnika i saradnica, što omogućava bolju ponudu i dostupnost obuka i u lokalnim zajednicama.

Međunarodna istraživanja

Važan instrument za evaluaciju kvaliteta obrazovnog sistema predstavljaju i rezultati naših učenika i učenica na međunarodnim istraživanjima koje sprovodi Ispitni centar Crne Gore, a koja daju uvid u to koliko su crnogorski učenici i učenice usvojili/e ključne kompetencije iz tri oblasti: čitanje, STEM, digitalne kompetencije⁵:

- **Program međunarodne procjene postignuća učenika (PISA)** u kojem učestvujemo od 2006. godine – OECD

Na PISA israživanju učenici-petnaestogodišnjaci i učenice-petnaestogodišnjakinje iz Crne Gore ostaju daleko ispod prosjeka OECD-a u sva tri područja koja PISA testira – čitanje, matematika i prirodne nauke. Učenici i učenice sa slabim rezultatima imaju manje šanse da steknu visoko obrazovanje i dobiju bolje plaćene i prestižne poslove u budućnosti.

Podaci sa procjene postignuća PISA 2022 ukazuju da je u Crnoj Gori 59,5% učenika i učenica matematički nepismeno, to jeste da su po postignućima ispod nivoa 2. Slične rezultate o postignućima naših učenika na PISA testiranju pokazuju i rezultati ovog testiranja u prije 2022. godine. U zemljama OECD-a je na najvišim nivoima 8,7% učenika i učenica, dok ih je u Crnoj Gori 1%.⁶

- **Međunarodna studija trendova znanja iz matematike i predmeta prirodnih nauka (TIMSS)** u kojoj Crna Gora učestvuje od 2019. godine

Međunarodna studija trendova znanja iz matematike i predmeta prirodnih nauka (TIMSS) za učenike i učenice 4. razreda osnovne škole ukazuje na nedovoljnu uspješnost u rezultatima učenja, iako postoji pozitivan trend u matematici. Učenici i učenice četvrtog razreda iz Crne Gore na testu iz matematike ostvarili su 477 bodova, što je značajno bolji rezultat u odnosu na prethodni ciklus TIMSS 2019 (453), a opet statistički niže u odnosu na TIMSS prosjek koji iznosi 500 bodova.

- **Međunarodno udruženje za ocjenu obrazovnih postignuća (IEA) pod nazivom PIRLS**

Čitanje, kao ključna jezička vještina je temeljna sposobnost i preduslov za svako učenje, a podstiče kritičko mišljenje, maštovitost i emocionalnu inteligenciju. Postignuća naših učenika i učenica u čitanju na PIRLS istraživanju 2021. godine ispod su OECD prosjeka (500) i iznose 487.

Postignuća naših učenika i učenica na međunarodnim istraživanjima ukazuju da je neophodno preduzeti efikasne politike s ciljanim intervencijama i većim ulaganjima u infrastrukturu, opremu i obuke kako bi se poboljšali ishodi učenja kod svih učenika i učenica i osigurao ravnopravan pristup kvalitetnom obrazovanju za svako dijete.

Nastavnici i nastavnice imaju ključnu ulogu u budućem razvoju i unapređivanju obrazovnog sistema, a od profesionalnog razvoja i stručnog usavršavanja nastavnika i nastavnica, i vaspitača i vaspitačica, treba očekivati da direktno i efikasno dorinese kvalitetu obrazovanja djece i mladih.

5 Ispitni centar, Međunarodna istraživanja PIRLS, TIMSS, PISA, 2024 https://iccg.co.me/wp-content/uploads/2024/06/PIRLS_TIMSS_PISA-Milos-Trivic-Z.pdf

6 Ispitni centar, PISA 2022 https://iccg.co.me/wp-content/uploads/2024/03/PISA_2022_izvjestaj_web.pdf

Eksterna evaluacija

Zavod za školstvo i Centar za stručno obrazovanje utvrđuju kvalitet obrazovno-vaspitnog rada na svim nivoima obrazovanja do univerzitetskog.

Prema *Pravilniku o sadržaju, oblicima i načinu utvrđivanja kvaliteta obrazovno-vaspitnog rada u ustanovama*⁷ i u skladu sa *Metodologijom za obezbjeđivanje i unapređivanje kvaliteta obrazovno-vaspitnog rada u predškolskoj ustanovi, školi, obrazovnom centru, resursnom centru, kod organizatora obrazovanja odraslih i u domu učenika*, utvrđivanje kvaliteta se vrši u pet ključnih oblasti obrazovno-vaspitnog rada, iskazanih po indikatorima kvaliteta:

- kvalitet nastave i učenja, odnosno obrazovno-vaspitnog rada;
- upravljanje i rukovođenje ustanovom, organizacija i izvođenje obrazovno-vaspitnog rada;
- etos ustanove;
- postignuća, znanja i vještine djece / učenika i učenica, odnosno polaznika i polaznica obrazovanja (dalje u tekstu: učenici i učenice), prema obrazovnim standardima znanja, odnosno ishodima učenja, i
- podrška koju ustanova pruža učenicima i učenicama.

Kvalitet obrazovno-vaspitnih ustanova se procjenjuje bodovima koji odgovaraju opisnim procjenama, tako da se standardi iskazuju opisnim procjenama na četvorostepenoj skali:

- veoma uspješno (9 ili 10 bodova);
- uspješno (6, 7 ili 8 bodova);
- zadovoljava (3, 4 ili 5 bodova);
- ne zadovoljava (1 ili 2 boda).

Standardom *Direktor stvara podsticajno okruženje* za učenje, profesionalni razvoj i napredovanje zaposlenih u okviru oblasti Upravljanje i rukovođenje, eksterni evaluatori procjenjuju doprinos direktora/direktorice u stvaranju podsticajnog okruženja za profesionalni razvoj nastavnika i nastavnica / vaspitača i vaspitačica i napredovanje. Standardima u oblastima: *Obrazovna postignuća učenika i Podrška učenicima*, vrednuju se postignuća učenika i učenica i podrška koju nastavnici i nastavnice pružaju učenicima i učenicama. U *Godišnjem izvještaju za 2023. godinu Odsjeka za utvrđivanje kvaliteta*, izvještaji eksterne evaluacije pokazuju da je Plan profesionalnog razvoja u nekim ustanovama urađen formalno, nije pojašnjeno na osnovu kojih polaznih osnova, bez jasno definisanih i formulisanih ciljeva i aktivnosti profesionalnog razvoja.

Eksterna evaluacija kvaliteta nastave i učenja ukazuje da naši učenici i učenice dominantno uče u cilju reprodukcije naučenog i visokih ocjena, a ne radi sticanja funkcionalnih i trajnih znanja i vještina. Zahtjevi nastavnika i nastavnica nijesu usklađeni sa zahtjevima PISA, PIRLS i TIMSS istraživanja, što se reflektuje na slaba postignuća naših učenika i učenica. Drugim riječima, nastava u našim školama je još uvijek u značajnoj mjeri tradicionalna „ex catedra“ što je u suprotnosti sa zahtjevima obrazovanja u 21.vijeku. Integrisano učenje je sporadično zastupljeno, a eksterne evaluacije ističu specifične nedostatke, kao što su: neadekvatno korišćenje tehnika aktivnog učenja i slabo podsticanje razvoja kritičkog mišljenja i razvijanje viših kognitivnih nivoa znanja.

Savjetovanja sa koordinatorima za PRNŠ/V

U sistemu profesionalnog razvoja posebno mjesto imaju savjetovanja nacionalnih koordinatorki iz Odsjeka za KPR sa koordinatorima i koordinatorkama za PRNŠ/V koja imaju za cilj pružanje stručne i operativne podrške praćenju i evaluaciji profesionalnog razvoja nastavnika i nastavnica na nivou ustanove.

⁷ "Službeni list Crne Gore", br. 111/20

U periodu april-maj 2025. godine realizovano je **deset savjetovanja** sa koordinadorima i koordinatorkama na kojima su razmatrani rezultati, prijedlozi i izazovi u profesionalnom razvoju nastavnika i nastavnica / vaspitača i vaspitačica, koordinatori i koordinatorke su upoznati i sa pravcima daljeg razvoja profesionalnog razvoja i novim rješenjima definisanim u *Strategiji reforme obrazovanja 2025-2035.* koja se odnose na profesionalni razvoj.

Interaktivnim savjetovanjima je prisustvovalo 170 koordinadora i koordinatorki za PRNŠ/V iz svih opština Crne Gore.

Tokom savjetovanja, nastavnici i nastavnice/vaspitači i vaspitačice ukazali su na potrebu za češćim radionicama i predavanjima, boljom kolaboracijom na planu profesionalnog razvoja sa drugim školama kroz razmjenu znanja, vještina i praksi; na potrebu za organizovanjem seminara i obuka uživo, kako na nivou ustanove tako i opštine, umjesto putem online formata (slabije se procjenjuje efektivnost online obuka); na činjenicu da su online obuke prihvatljivije za nastavnike i nastavnice iz sjeverne regije jer obuke u Zavodu za njih iziskuju izdvajanje određenih finansijskih sredstava (putne troškove, hranu); na to da licenciranje negativno utiče na motivaciju; na potrebu za objavljivanjem većeg broja primjera dobre prakse; na potrebu za većim brojem programa stručnog usavršavanja nastavnika i nastavnica iz muzičkih škola i nastavnika i nastavnica Muzičke i Likovne kulture u osnovnim i srednjim školama; na stav da se profesori i profesorice iz gimnazija radije odlučuju za online obuke, a pojedini koordinatori i koordinatorke prenose izvjestan stepen nepovjerenja gimnazijskih profesora i profesorica prema kompetencijama trenera i trenerica akreditovanih programa stručnog usavršavanja; na potrebu da se katalozi programa stručnog usavršavanja Zavoda za školstvo i Centra za stručno obrazovanje usklade, kako bi se izbjegle nedoumice i nesporazumi prilikom relicenciranja.



$$y = 8 - y + x$$

$$= y + 1$$

III PRAVNI (ZAKONODAVNI) I STRATEŠKI OKVIR

Opšti zakon o obrazovanju i vaspitanju (Izmjene i dopune, 2025)

Profesionalni razvoj nastavnika zakonski je utemeljen kroz *Opšti zakon o obrazovanju i vaspitanju* i ostale zakone koji se odnose na sve nivoe obrazovanja do univerzitetskog. Član 112 ovog Zakona propisuje pravo i obavezu nastavnika i nastavnica/ vaspitača i vaspitačica /direktora i direktorica da se stručno usavršavaju iz različitih oblasti kroz programe stručnog usavršavanja.

Podzakonska legislativa

Pored Zakona, profesionalni razvoj obavezu nastavnika i nastavnica/ vaspitača i vaspitačica je normiran kroz podzakonske dokumente – pravilnike:

1. *Pravilnika o organizaciji stručnog usavršavanja nastavnika i načinu izbora autora programa stručnog usavršavanja*⁸ (2025);

U skladu sa Akcionim planom 2025-2026. izvršene izmjene i dopune Pravilnika.

2. *Pravilnik o bližim uslovima, načinu i postupku izdavanja i obnavljanja dozvole za rad nastavniku, direktoru i pomoćniku direktora obrazovno-vaspitne ustanove, 2012.*

Licenca je javna isprava kojom se dokazuje potreban nivo opštih i stručnih kompetencija nastavnika, direktora i pomoćnika direktora za period od pet godina. Uslov za dobijanje prve licence je da je nastavnik odradio pripravnički staž uz podršku nastavnika-mentora i položio stručni ispit.

Nastavnik, direktor odnosno pomoćnik direktora može obnoviti licencu ukoliko je uspješno završio **programe stručnog usavršavanja u trajanju od 24 sata, i to 16 sati iz prioritarnih oblasti i 8 sati stručnog usavršavanja iz drugih programa.**

Ukoliko nastavnik, direktor i pomoćnik direktora koji tokom studija nije polagao ispite iz pedagoško-psihološke grupe predmeta za obnavljanje licence potrebno je da se stručno usavršava i 16 sati iz tih oblasti.

3. *Pravilnik o vrstama zvanja, uslovima, načinu i postupku predlaganja i dodjeljivanja zvanja nastavnicima, 2009.*⁹

Ovim Pravilnikom propisano je da kroz utvrđeni postupak Komisija za dodjeljivanje viših zvanja pri Ministarstvu prosvjete, nauke i inovacija može dodijeliti četiri zvanja: nastavnik-mentor, nastavnik-savjetnik, nastavnik-viši savjetnik i nastavnik-istraživač. Sticanjem nekog od viših zvanja nastavnik/ vaspitač dobija i određeni finansijski benefit.

Profesionalni razvoj nastavnika i nastavnica/ vaspitača i vaspitačica

Profesionalni razvoj nastavnika i nastavnica/ vaspitača i vaspitačica je kontinuirani proces unapređivanja njihovih kompetencija kroz učenje, praktičan rad i istraživačku djelatnost, sa ciljem unapređivanja kvaliteta obrazovno-vaspitačkog rada i razvoja postignuća djece, učenika i učenica.

Sistem profesionalnog razvoja kreiran je u periodu 2005-2009. godine kroz projekat *Razvoj sistema profesionalnog razvoja nastavnika u Crnoj Gori*, podržan sredstvima kredita Svjetske banke,

⁸ <https://profesionalnirazvoj.edu.me/2022/11/14/publikacije/>

⁹ Pravilnik o vrstama zvanja, uslovima, načinu i postupku predlaganja i dodjeljivanja zvanja nastavnicima "Službeni list CG", br. 43/09

a u njegovoj izradi učestvovali su: nastavnici i nastavnice, pedagozi i pedagoškinje, direktori i direktorice i pomoćnici/pomoćnice direktora/direktorica iz škola, savjetnici i savjetnice i nadzornici i nadzornice iz Zavoda za školstvo, kao i strani eksperti i ekspertice.

Profesionalni razvoj se bazira na modelu konstruktivističke teorije učenja kao kontinuiran i dugoročan proces kojim se obezbjeđuje sistematska podrška nastavnicima i nastavnicama i praćenje razvoja njihovih kompetencija, a usklađen je sa potrebama svakodnevne prakse u obrazovno-vaspitnom radu sa djecom / učenicima i učenicama. Nastavnici-ce praktičari-ke promišljaju o svojoj praksi i istražuju mogućnosti svog profesionalnog razvoja kroz različite aktivnosti.

Okvir profesionalnog razvoja nastavnika i nastavnica u Crnoj Gori predstavlja složeni sistem u kojem su svi elementi međusobno povezani, a programi stručnog usavršavanja su jedan segment sistema i objavljuju se u Katalogu programa stručnog usavršavanja.

Osnovni elementi sistema¹⁰ su:

- Profesionalni razvoj nastavnika i nastavnica/ vaspitača i vaspitačica na nivou škole/vrtića (PRNŠ/V)
- Profesionalni razvoj direktora i direktorica obrazovno-vaspitnih ustanova
- Katalog programa stručnog usavršavanja nastavnika i nastavnica
- Viša zvanja nastavnika i nastavnica/ vaspitača i vaspitačica
- Mentorstvo nastavnika i nastavnica/ vaspitača i vaspitačica
- Edukacija trenera i trenerica
- Procjena uspješnosti rada nastavnika i nastavnica (PURN)
- Licenciranje nastavnika i nastavnica
- Publikacije: priručnici (tri izdanja)

Osim programa stručnog usavršavanja, profesionalni razvoj se odvija kroz sljedeće aktivnosti: korišćenje stručne literature i drugih izvora; realizaciju oglednih i uglednih časova/aktivnosti; hospitovanje sa opservacijom časa; učešće u radu fokus grupa, okruglih stolova, panel diskusija, poster prezentacija, debata i sl; sprovođenje akcionih istraživanja; učešće u radu profesionalnih mreža na različitim nivoima; nacionalne i međunarodne konferencije i naučne skupove.

Profesionalni razvoj na nivou škole/vrtića – PRNŠ/V

Profesionalni razvoj na nivou škole/vrtića čini:

- Škola/vrtić kao organizacija/zajednica koja uči
- Ciklus PRNŠ/V-a: procjena potreba, utvrđivanje prioriternih ciljeva profesionalnog razvoja, planiranje PRNŠ/V-a, implementacija i praćenje i evaluacija
- Učesnici u procesu: koordinatori i kordinatorke za PRNŠ/V, tim za PRNŠ/V, direktori i direktorice škole, nastavnici i nastavnice, odnosno vaspitači i vaspitačice
- Dokumentacija: godišnji PRNŠ plan, godišnji LPPR (lični plan profesionalnog razvoja) i profesionalni portfolio nastavnika i nastavnica
- Koordinator na nacioalnom nivou (Odsjek za KPR): praćenje i pružanje podrške, savjetovanja za PRNŠ koordinate i koordinate, savjetodavni rad sa direktorima i direktoricama, nastavnicima i nastavnicama, saradnja sa Odsjekom za utvrđivanje kvaliteta i Odsjekom za razvoj obrazovnog sistema – istraživanja u oblasti PR

- Uveden u sve vrtiće, osnovne škole, gimnazije, srednje stručne škole u Crnoj Gori, resursne centre i domove učenike

Evaluacija profesionalnog razvoja na nivou škole/ustanove.

U praćenju Profesionalnog razvoja na nivou škole/vrtića (PRNŠ/V) kroz analizu dokumentacije koju koordinatori i koordinatorke za PRNŠ/V dostavljaju nacionalnim koordinatorkama u Zavodu za školstvo: *Plan profesionalnog razvoja na nivou ustanove, Izvještaj o samoevaluaciji profesionalnog razvoja nastavnika i nastavnica/vaspitača i vaspitačica, Zbirni LPPR*, uočeno je niz nedostataka, što je podstaklo Zavod za školstvo – Odsjek za KPR da u u julu 2024. dostavi svim obrazovno-vaspitnim ustanovama *Smjernice za unapređenje kvaliteta profesionalnog razvoja na nivou škole/ustanove (2024)*.

Sve obrazovno-vaspitne ustanove dostavljaju Zavodu za školstvo, odnosno Centru za stručno obrazovanje, evaluaciju profesionalnog razvoja putem sljedećih indikatora¹¹:

		PRNŠ INDIKATORI				N I V O			
						1	2	3	4
I	PLANOWI								
1.	Škola ima plan PRNŠ								X
2.	Kvalitet plana PRNŠ-a								X
II	NASTAVNICI I NASTAVNICE								
3.	Nastavnici i nastavnice učestvovali/učestvovala u aktivnostima							X	
4.	Nastavnici i nastavnice realizovali/realizovale aktivnosti							X	
5.	Nastavnici i nastavnice imaju LPPR								X
6.	Nastavnici i nastavnice imaju portfolio							X	
III	REALIZACIJA/KVALITET								
7.	Izbor aktivnosti								X
8.	Realizacija aktivnosti iz priručnika							X	
9.	Realizacija drugih aktivnosti							X	
10.	Razmjena dobre prakse sa drugim školama							X	
11.	Istraživanja u odnosu na rezultate profesionalnog razvoja							X	

Evaluacija profesionalnog razvoja na nivou škole/ustanove treba da odgovori na dva osnovna pitanja:

1. Da li profesionalni razvoj mijenja nastavnu praksu?
2. Kako znamo da aktivnosti profesionalnog razvoja zaista dovode do poboljšanja postignuća učenika i učenica?

¹¹ Primjer evaluacija u JU OŠ „Milovan Jelić“ - Izvještaj o samoevaluaciji profesionalnog razvoja

Programi stručnog usavršavanja

Programne stručnog usavršavanja nastavnika i nastavnica donosi Nacionalni savjet za opšte obrazovanje, na prijedlog Zavoda za školstvo, odnosno Centra za stručno obrazovanje. Autori i autorke programa za stručno usavršavanje nastavnika i nastavnica može biti pravno ili fizičko lice koje obavlja obrazovno-vaspitnu ili naučno-istraživačku djelatnost, licencirane ustanove visokog obrazovanja i strukovna udruženja nastavnika i nastavnica. Lice koje je zaposleno u Ministarstvu, Zavodu za školstvo, Centru za stručno obrazovanje, Ispitnom centru, kao i član i članica Nacionalnog savjeta, ne mogu biti autori i autorke programa za stručno usavršavanje nastavnika i nastavnica.

Prioritetne oblasti stručnog usavršavanja nastavnika i nastavnica za period od pet godina utvrđuje Ministarstvo, na prijedlog ustanova, Zavoda za školstvo i Centra za stručno obrazovanje. Zavod za školstvo je definisao, u saradnji sa Ministarstvom prosvjete, nauke i inovacija (II kvartal 2025) a u skladu sa *Strategijom reforme obrazovanja 2025-2035*, listu od devet prioriternih oblasti stručnog usavršavanja nastavnika i nastavnica/vaspitača i vaspitačica:

1. Ocjenjivanje

1a. Opšti pristup

1b. Ocjenjivanje u nastavi pojedinih predmeta

1c. Konstrukcija i izrada testova

2. Metode učenja

2.a Opšti pristup

2.b Metode učenja u nastavi pojedinih predmeta

3. Rad sa darovitim učenicima i učenicama

4. Prevencija svih oblika nasilja i uznemiravanja

5. Rani razvoj i predškolsko vaspitanje i obrazovanje

6. Primjena informaciono-komunikacionih tehnologija u nastavi

7. Socio-emocionalne vještine, fizičko i mentalno zdravlje

8. Inkluzivno obrazovanje i rad sa ranjivim grupama

9. Multidisciplinarni pristup u nastavi/učenju (STEM, transversalne vještine, medijska, filmska i finansijska pismenost, PISA istraživanja)

Druge oblasti stručnog usavršavanja

Karijerna orijentacija učenika i učenica i drugi programi

Strateški dokumenti

Pored *Strategije reforme obrazovanja 2025-2035*, programi stručnog usavršavanja nastavnika i nastavnica/ vaspitača i vaspitačica su implementirani i u ostale relevantne Vladine programe i strateška dokumenta, kao što su:

- Reformska agenda Crne Gore 2024–2027.
- Program ekonomskih reformi 2024–2026. godina
- Strategija za digitalizaciju obrazovnog sistema Crne Gore 2022–2027.

Obrazovni ishodi su i dio ključnih međusektorskih strategija, kao što su:

- Nacionalna strategija rodne ravnopravnosti 2021–2025.

- Strategija regionalnog razvoja Crne Gore 2023–2027.
- Medijska strategija Crne Gore 2023–2027.
- Strategija ranog i predškolskog vaspitanja i obrazovanja 2021–2025.
- Strategija ranog razvoja 2023–2027.
- Strategija inkluzivnog obrazovanja 2019–2025.
- Strategija digitalizacije obrazovanja 2022–2027.
- Strategija razvoja visokog obrazovanja Crne Gore 2024–2027.
- Strategija socijalne inkluzije Roma/kinja i Egipćana/ki u Crnoj Gori 2021–2025.
- Strategija o migracijama i reintegraciji povratnika u Crnoj Gori 2021–2025.
- Strategija za mlade 2023–2027.
- Strategija razvoja sporta u Crnoj Gori 2024–2028.
- Nacionalna strategija zapošljavanja 2021–2025.
- Strategija za zaštitu lica sa invaliditetom od diskriminacije i promociju jednakosti 2022–2027.

Strategija obrazovanja nastavnika 2017–2024.

Jedini strateški dokument koji se direktno odnosio na obrazovanje nastavnika i nastavnica/vaspitača i vaspitačica je *Strategija obrazovanja nastavnika 2017–2024*¹².

Strategija ima četiri glavna principa:

1. Obrazovanje nastavnika
2. Cjeloživotno učenje
3. Mobilnost nastavnika i
4. Partnerstvo.

Ovim strateškim dokumentom pokušalo se uspostavljanje sistema i veze između pre-service i in-service obrazovanja nastavnika i nastavnica, povezivanje svih elemenata sistema, uključivanje i unapređivanje do tada razvijenih procesa, posebnih elemenata okvira kao što je Sistem profesionalnog razvoja nastavnika (2009) i legislativa. *Strategijom obrazovanja nastavnika u Crnoj Gori (2017–2024)* predviđeno je inoviranje metodičko-didaktičkih predmeta i kao mjera utvrđivanje minimalne zastupljenosti ključnih kompetencija u studijskim programima po kojima se obrazuju nastavnici i nastavnice, što je već ranije prepoznato u sprovedenim analizama i istraživanjima.

U okviru *Strategije* realizovana je inicijativa kroz projekat *IPA II Integracija ključnih kompetencija u obrazovni sistem Crne Gore*¹³, u kome su učestvovali, između ostalog, predstavnici i predstavnice HEIs i zaposleni i zaposlene u Zavodu za školstvo, Ministarstvu, Agencija za obezbjeđivanje kvaliteta visokog obrazovanja. Izrada *Crnogorskog okvirnog programa ključnih kompetencija*¹⁴ koji identifikuje osam ključnih kompetencija za cjeloživotno učenje relevantnih za obrazovni sistem Crne Gore, daje njihove definicije i ishode koje djeca, učenici i učenice u osnovnim i srednjim školama i studenti i studentkinje treba da postignu po obrazovnim nivoima. Okvir je polazište za dalji razvoj programa stručnog usavršavanja, ali je istovremeno i pretpostavka za strukturirane integracije ključnih kompetencija u sve nivoe obrazovnog sistema Crne Gore.

Programi stručnog usavršavanja nastavnika i nastavnica/vaspitača i vaspitačica važan su dio podrške za integraciju ključnih kompetencija u nastavu i učenje. To podrazumijeva ugradnju pristupa, osposobljavanja i učenja koji su usmjereni na kompetencije prioritarno u inicijalno

¹² Strategija obrazovanja nastavnika u Crnoj Gori 2017–2024.

¹³ www.ikces.me

¹⁴ <https://www.gov.me/dokumenta/0e4d9a73-c7d0-4733-b6fe-35c5b7828713>

obrazovanje nastavnika i nastavnica, ali i kontinuirani profesionalni razvoj učitelja i učiteljica, nastavnika i nastavnica, i drugih edukatora i edukatorki. Dakle, **ključne kompetencije treba da u većoj mjeri postanu dio inicijalne obuke nastavnika i nastavnica**, na svim fakultetima koji pružaju takvo obrazovanje.

U cilju kontinuiranog profesionalnog razvoja nastavnika i nastavnica, potrebno je razviti i akreditovati obuke koje se odnose na integraciju ključnih kompetencija u nastavu i učenje. Pored toga, treba koristiti potencijal saradničkog učenja, savjetovanja i učešća u lokalnim i globalnim mrežama praksi nastavnika i nastavnica u cilju razmjene ideja i iskustava. Nastavnici i nastavnice/vaspitači i vaspitačice treba da koriste neformalne mogućnosti učenja za profesionalni razvoj, učešće u istraživanjima i upotrebu novih tehnologija, uključujući i digitalne, robotike i AI, za pristupe u nastavi i učenju usmjerene na kompetencije.

Projekat Integracija ključnih kompetencija u obrazovni sistem Crne Gore je, pored ostalog, rezultirao kreiranjem četiri tzv. nastavnička modula (pedagoški, psihološki, didaktički i metodički) obima po 15 ECTS i izradom tzv. Dodatnog standarda za akreditaciju i reakreditaciju studijskih programa za inicijalno obrazovanje nastavnika i nastavnica, koji je kreirala i usvojila Agencija za obezbjeđivanje kvaliteta visokog obrazovanja.

Strategija za digitalizaciju obrazovnog sistema 2022-2027.

U Strategiji za digitalizaciju obrazovnog sistema 2022-2027¹⁵, Strateški cilj 3 posvećen je razvoju i unapređenju digitalnih vještina i kompetencije.

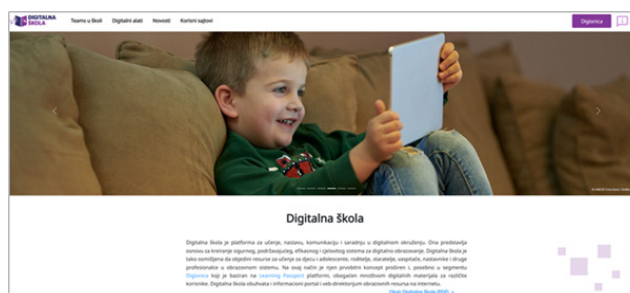
Operativni cilj 3.1 odnosi se na podizanje nivoa digitalnih vještina i kompetencije svih zaposlenih u obrazovno-vaspitnim ustanovama, a ostvaruje se uglavnom sprovođenjem programa stručnog usavršavanja, ali i redovnim savjetovanjem i kreiranjem digitalnih sadržaja koji su u okviru Digitalne škole postavljeni na Digionici kao samovodeći kursevi.

Digitalna škola kao resurs za stručno usavršavanje nastavnika i nastavnica

Primjena online kolaboracije između svih aktera u ustanovi, kao i mogućnost samostalnog online učenja je osnovna odlika koncepta Digitalna škola.

Trenutno se na platformi nalaze 104 samovodeća kursa koji predstavljaju kvalitetan resurs za zaposlene u obrazovno-vaspitnim ustanovama, sa 727 lekcija, a za primjenu Digitalne škole obučeno je 1.021 nastavnika i nastavnica.

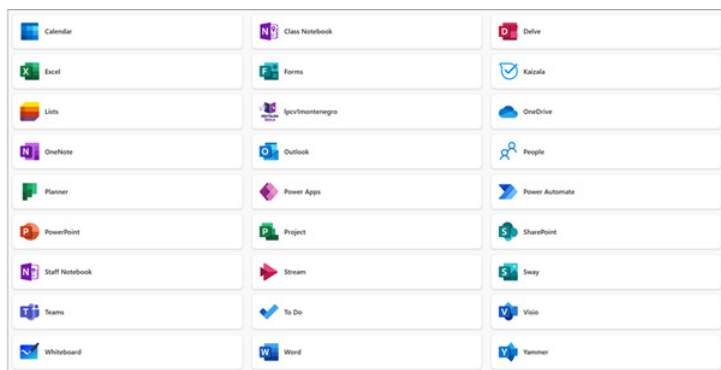
Prvobitan koncept Digitalne škole bio je zasnovan samo na Office365 paketu programa, sa najvećim akcentom na primjenu Microsoft Teams aplikacije. Tokom 2022. godine ovaj koncept je proširen sa platformom za samostalno online učenje (Digionica) koja je zasnovana na Learning Passport aplikaciji. Tokom 2024. godine, koncept je proširen sa EdTech laboratorijama. Koncept Digitalna škola kreiran je tako, da se može koristiti u obrazovno-vaspitnim ustanovama tokom redovnog rada ustanove i tokom vanrednih okolnosti, te služi za obezbjeđivanje obrazovnog sistema otpornog na sve izazove pred kojima se može naći.



Slika 1: Naslovna stranica sajta www.digitalnaskola.edu.me

¹⁵ <https://www.gov.me/dokumenta/038614ce-395b-411b-ad40-8d89791a37fe>

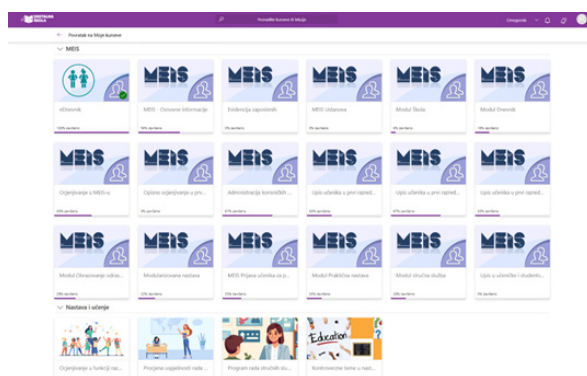
Sva djeca i zaposleni i zaposlene u obrazovno-vaspitnim ustanovama, u okviru službenih mail naloga, posjeduju resurse za online kolaboraciju (Office365 paket programa). Aplikacije iz Office365 paketa služe za online kolaboraciju svih aktera u obrazovno-vaspitnim ustanovama.



Slika 2: Aplikacije iz Office365 paketa

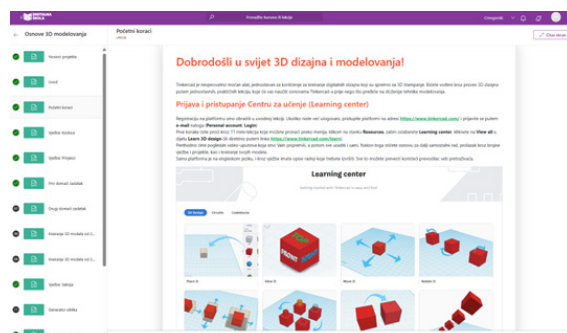
Veliki broj aplikacije se svakodnevno koristi u ustanovama, a tehnološko rješenje na kojem je najviše oslonjen koncept Digitalna škola je Microsoft Teams aplikacija.

Digionica je platforma za digitalne sadržaje koji mogu samostalno da se koriste za online učenje. Namjenjena je učenicima i učenicama, nastavnicima i nastavnicama i roditeljima. Trenutno je na Digionici postavljeno 98 kurseva za nastavnike i nastavnice, u okviru kojih je 796 lekcija. Kursevi se odnose na: asistivne tehnologije i podršku inkluziji, bezbjednost djece i mladih, korišćenje aplikacija u okviru Informacionog sistema obrazovanja (MEIS), koji se odnose na nastavu i učenje, zdravlje, samoevaluaciju, korišćenje aplikacija iz Office365 paketa, obrazovanja za digitalno građanstvo, prava djeteta, engleski jezik itd.



Slika 3: Prikaz dijela kurseva za nastavnike i nastavnice

Imajući u vidu, da veliki broj osnovnih i srednjih škola ima formirane EdTech laboratorije, na Digionici se za nastavnike i nastavnice nalaze i kursevi koji su podrška za rad u laboratorijama (Uvod u programiranje, 3D modelovanje, 3D štampa, reciklaža, robotika itd).



Slika 4: Primjer kursa za 3D modelovanje

Strategija reforme obrazovanja 2025-2035. sa Akcionim planom 2025-2026.

Strategija reforme obrazovanja 2025-2035. snažno naglašava ulogu i značaj nastavnika i nastavnica/ vaspitača i vaspitačica, njihovih kompetencija i stručnosti na unapređivanje kvaliteta obrazovanja djece, učenika i učenica kroz Strateški cilj 2: *Svi zaposleni u obrazovno-vaspitnim ustanovama jednako i u punoj mjeri podržavaju kvalitet i pravičnost obrazovanja, razvijaju sve ključne kompetencije za cjeloživotno učenje i vještine učenika/ca i imaju pozitivne stavove i visoka očekivanja u odnosu na svu djecu i mlade i Operativni cilj 2.2: Sistem inicijalnog obrazovanja, kontinuiranog profesionalnog razvoja i napredovanja u karijeri svih zaposlenih u obrazovno-vaspitnim ustanovama u svim svojim elementima usmjeren je na sticanje i korišćenje kompetencija neophodnih za sveobuhvatni razvoj i učenje djece i mladih u inkluzivnom okruženju.*

U tom smislu, potrebno je osigurati da obrazovni sistem raspolaže dovoljnim brojem kvalifikovanih i motivisanih kadrova koji su spremni da se suoče s izazovima obrazovanja u 21. vijeku. Cilj je da se razvije efikasan okvir za inicijalno obrazovanje nastavnika i nastavnica, kontinuirani profesionalni razvoj i napredovanje u karijeri svih zaposlenih u obrazovno-vaspitnim ustanovama. Fokus je na unapređivanju stručnih kompetencija, primjeni savremenih metoda nastave, kao i na izgradnji snažnih partnerskih odnosa sa privatnim sektorom.

Kroz Strateški cilj 2, kreatori *Strategije* su prepoznali potrebu za povećanjem obuhvata naročito nastavnika-početnika/nastavnica-početnica, nastavnika i nastavnica koji nijesu na studijama imali pedagoško-didaktičke i metodičke ispite, kao i nastavnike i nastavnice koji ne postižu dobre rezultate u obrazovno-vaspitnom radu. Kontinuirani profesionalni razvoj zaposlenih treba da se fokusira na unapređivanje pedagoško-didaktičko-metodičkih znanja i vještina, socio-emocionalnih vještina, rada sa nadarenim učenicima i učenicama, kao i obuke za stručno teorijske predmete i praktičnu nastavu koja odgovara specifičnim potrebama sektora stručnog obrazovanja.

Analiza (SWOT) urađena za potrebe *Strategije* reforme obrazovanja, kao snagu je prepoznala zakonski utemeljen Okvir profesionalnog razvoja nastavnika i nastavnica od 2009. godine, kao i sistem napredovanja nastavnika i nastavnica kroz četiri zvanja: nastavnik-mentor/ nastavnica-mentorka, nastavnik-savjetnik/ nastavnica-savjetnica, nastavnik-viši savjetnik/ nastavnica-viša savjetnica i nastavnik-istraživač/ nastavnica-istraživačica.

Ali, pomenuta analiza upućuje i na sljedeće slabosti:

„Inicijalno obrazovanje nastavnika/nastavnica i kontinuirani profesionalni razvoj nijesu u dovoljnoj mjeri usklađeni sa potrebama savremenog obrazovanja, naročito u STEM oblastima, kao i u oblasti umjetnosti. Na nekim studijskim programima studenti ne izučavaju pedagogiju, psihologiju, andragogiju, didaktiku, metodiku niti su u kurikulum svih studijskih programa uključene kompetencije: ocjenjivanje, digitalne kompetencije i socio-emocionalne vještine, što za posljedicu ima nedovoljnu praktičnu obučenost nastavnika/nastavnica za obrazovno-vaspitni rad.“¹⁶ kao i prijetnju:

„Neatraktivnost nastavničke profesije mogla bi dovesti do još većeg deficita kadra jer mlađe generacije zaziru od angažmana u ovom sektoru“ što je tendencija i u drugim obrazovnim sistemima u regionu. U istraživanjima o profesionalnom razvoju nastavnika i nastavnica/vaspitača i vaspitačica iz 2024. i 2025. godine, evidentirana je slabija motivacija nastavnika i nastavnica za profesionalni razvoj tj. stručno usavršavanje, što se može dovesti u vezu sa navedenim rizikom prepoznatim kroz pomenutu analizu. Kao prijetnju prepoznaje otpor promjenama, posebno u pogledu usvajanja novih tehnologija i uvođenju novina u nastavni proces.

Međutim, preduslov za punu efikasnost i efektivnost programa stručnog usavršavanja je **unapređivanje inicijalnog obrazovanja u dijelu nastavničkih kompetencija revidiranjem kurikuluma i jačanjem saradnje sa obrazovnim institucijama kroz: analizu i usklađivanje programa obrazovanja nastavnika i nastavnica sa okvirima kompetencija; uvođenje praktičnih**

¹⁶ Strategija reforme obrazovanja 2025-2035, str. 60

elemenata uz unaprijeđen sistem mentorstva za nastavnike-pripravnike odnosno nastavnice-pripravnice i nastavnike-početnike, odnosno nastavnice-početnice; angažovanje iskusnih nastavnika i nastavnica koji bi zajednički radili na osmišljavanju programa obuke i uspostavljanje formalnih partnerstava i obezbjeđenje saradnje između univerziteta, škola/predškolskih ustanova i krovnih obrazovnih institucija kako bi se unaprijedila usklađenost teorije i prakse, uvođenje akcionih i drugih istraživanja timskog karaktera u partnerske ugovore između univerziteta, škola/predškolskih ustanova i obrazovnih krovnih institucija u čijoj strukturi postoje odjeljenja za istraživanja.

Prilika da se poboljša i unaprijedi okvir profesionalnog razvoja je u dosljednoj primjeni Sistema uključujući profesionalni razvoj na nivou škole/vrtića (PRNŠ/V), unapređenjem inicijalnog obrazovanja, stabilnim finansiranjem od strane Vlade Crne Gore kao i mogućnosti eksternog finansiranja iz EU i uspostavljanja saradnje sa međunarodnim ekspertima i organizacijama.



IV KOMPETENCIJE NASTAVNIKA I NASTAVNICA/ VASPITAČA I VASPITAČICA/ DIREKTORA I DIREKTORICA

Prvi korak u okviru velike reforme obrazovanja je izrada publikacije Zavoda za školstvo **Naša škola: Standardi za nastavnička zvanja**¹⁷, 2008. godine, kada su na jednom mjestu objedinjeni kriterijumi koje je potrebno ispuniti za dalje napredovanje u nastavničkoj profesiji.

Standardi za nastavnička zvanja obuhvataju sljedeće nivoe u karijeri nastavnika i nastavnica:

- nastavnik sa iskustvom/ nastavnica sa iskustvom (N),
- nastavnik mentor/ nastavnica mentorka (M),
- nastavnik savjetnik/ nastavnica savjetnica (S),
- nastavnik viši savjetnik/ nastavnica viša savjetnica (VS) i
- nastavnik istraživač/ nastavnica istraživačica (I).

Na svakom od ovih nivoe nastavnici i nastavnice promovišu tri glavna aspekta profesionalnog razvoja: profesionalna svojstva i **vrijednosti** nastavnika i nastavnica, profesionalno **znanje** i razumijevanje nastavnika i nastavnica i profesionalne **vještine** nastavnika i nastavnica.

Standardi su dodatno razrađeni na četiri nivoe ostvarenosti, kroz potkomponente – prepoznavanje, razumijevanje, primjenjivanje i integrisanje.

Nivo ostvarenosti standarda/ potkomponente standarda	Opis nivoe
PREPOZNAVANJE	Nastavnici i nastavnice su upoznati sa određenim standardom, odnosno njegovim potkomponentama i mogu da ga prepoznaju u nastavnoj praksi, ali ih ne primjenjuju
RAZUMIJEVANJE	Nastavnici i nastavnice imaju znanja koja su potrebna za razumijevanje značaja standarda odnosno njegovih potkomponenti, ali ih ne primjenjuju u praksi.
PRIMJENJIVANJE	Nastavnici i nastavnice imaju potrebna znanja, vještine i izgrađene stavove u vezi sa standardom odnosno njegovim potkomponentama i u praksi to primjenjuju, ali ne u kontinuitetu.
INTEGRISANJE	Standardi, odnosno njegove potkomponente, integrisane su u nastavnu praksu i sastavni su dio svakodnevne nastavne prakse.

Standardi kompetencija za nastavnike i nastavnice, i direktore i direktorice u vaspitno-obrazovnim ustanovama

Standardi predstavljaju polaznu osnovu za izradu programa stručnog usavršavanja nastavnika/ vaspitača kao i definisanje prioriternih oblasti stručnog usavršavanja. U izradi Standarda konsultovana su međunarodna rješenja i prakse u ovoj oblasti (Velika Britanija, Australija).

Kratak prikaz Standarda kompetencija za nastavnike i nastavnice kao polazni dokument za izradu programa

S1: Učenici/učenice i proces nastave/učenja podrazumijeva duboko razumijevanje procesa učenja i učenčkih individualnih karakteristika, potreba i mogućnosti učenika i učenica prilikom planiranja i realizacije nastave te postave visoke i motivišuće zahtjeve pred učenike i učenice.

¹⁷ <https://www.gov.me/dokumenta/abafc438-6b77-47ef-95b7-596493aa4766>

S2: Djelotvorno i sigurno okruženje za učenje odnosi se na bezbjedan i podsticajan ambijent za učenje, koji odlikuje međusobno poštovanje i visoko očekivanje uključujući aktivno učenje, podsticanje interesovanja za učenje u socijalnoj interakciji te vješto vođenje od strane nastavnika i nastavnica.

S3: Poznavanje struke i predmetnog programa tiče se poznavanje predmeta ili grupe predmeta koje nastavnik i nastavnica predaju, uz razumijevanje načina saznavanja/istraživanja u okviru predmetne oblasti. Osim toga, ovdje je uključeno i poznavanje predmetnog programa, razumijevanje termina i pojmova, njihovih relacija i hijerarhijske povezanosti.

S4: Poznavanje metodike predmeta najdirektnije se tiče prakse, znanja i stavova u domenu didaktike, poput metoda, tehnika, strategija, oblika rada. Ovim standardom naglašava se saznajni put u nastavi i učenju predmeta ili grupe predmeta, tj. dovodi se u vezu didaktički set pojmova sa učeničkim mogućnostima, interesovanjima, razvojnim i drugim specifičnostima, a sve to u funkciji učenja s razumijevanjem, učenja uz mogućnosti istraživanja i primjene znanja.

S5: Planiranje i pripremanje nastave, odnosi se na planiranje nastavnog procesa i časova na godišnjem i mjesečnom nivou, a u skladu sa aktuelnim kurikulumom i uz puno uvažavanje prethodnih znanja, potreba i mogućnosti učenika i učenica u funkciji ostvarivanja njihovog permanentnog napredovanja i postizanja ishoda učenja. Ovaj standard tiče se i planiranja onih znanja, vještina, kompetencija koje se smatraju kroskurikularnima, poput socio-emocionalnih vještina.

S6: Procjenjivanje i ocjenjivanje, odnosi se na formativno i sumativno ocjenjivanje, koje bi trebalo da bude u funkciji razvoja učenika i učenica i unapređivanja nastave/učenja. Uključujući redovnu povratnu informaciju učenicima i učenicama, podsticanje samoevaluacije i postavljanje ličnih ciljeva učenja kod učenika i učenica.

S7: Profesionalni razvoj, odnosi se na cjeloživotno učenje nastavnika i nastavnica kao i na preuzimanje odgovornosti za vlastiti profesionalni napredak. Predviđena je samoevaluacija čija je funkcija u unapređenju nastavnog rada, kao i uspostavljanje saradničkih odnosa unutar profesionalne zajednice nastavnika i nastavnica u krugu profesionalnih udruženja, mreža ili šire stručne zajednice.

S8: Liderstvo i saradnja postavlja vodeću ulogu nastavnika i nastavnice u procesu učenja i koji podstiče nastavnika i nastavnicu na upotrebu različitih mogućnosti u funkciji napredovanja učenika i učenica. Nastavnik i nastavnica je kompetentan/na da traži dobre načine komunikacije sa učenicima i učenicama, njihovim roditeljima, kolegama i koleginicama, lokalnom zajednicom.

Kratak prikaz Standarda kompetencija za direktore obrazovno-vaspitnih ustanova¹⁸

S1: Obezbjedjivanje kvaliteta rada vaspitno-obrazovne ustanove - Direktor/ direktorica je sposoban/sposobna da koristi pokazatelje eksterne evaluacije, da organizuje i koristi pokazatelje interne evaluacije (samoevaluacije), kao i rezultate drugih relevantnih istraživanja u obrazovnom sistemu;

S2: Upravljanje procesom razvoja/napredovanja djece u predškolskim ustanovama i postignućima učenika i učenica u učenju/nastavi - Direktor/ direktorica promoviše vrijednosti vaspitanja, obrazovanja i učenja i razvija vaspitno-obrazovnu ustanovu kao zajednicu koja uči, obezbjeđuje dostupnost kvalitetnog obrazovanja za svakog učenika i svaku učenicu, obezbjeđuje ciljem usmjereno planiranje i pripremanje nastave/učenja, obezbjeđuje zdravo i podsticajno okruženje u kome je svakom djetetu/ učeniku i učenici omogućeno da razvija svoje potencijale i napreduje; obezbjeđuje i unapređuje kvalitet razvoja/napredovanja i nastave/učenja i prati i podstiče uspjeh/napredovanje djece / učenika i učenica.

¹⁸ <https://profesionalnirazvoj.edu.me/wp-content/uploads/2022/12/STANDARDI-kompetencija-final-1-2.pdf>

S3: Planiranje, organizovanje i praćenje rada vaspitno-obrazovne ustanove - Direktor/direktorica obezbjeđuje donošenje i sprovođenje planova rada ustanove, obezbjeđuje efikasnu organizaciju rada i proces permanentnog praćenja, izvještavanja i analize rezultata rada ustanove. Direktor je sposoban/direktorica je sposobna da preduzima korektivne mjere i pronalazi alternativna rješenja u slučaju neispunjavanja planiranih ciljeva radi osiguranja kvaliteta učenja/nastave

S4: Saradnja sa roditeljima, organom upravljanja i lokalnom i širom zajednicom - Direktor/direktorica razvija i održava partnerske odnose sa roditeljima, podržava rad organa upravljanja, ostvaruje konstruktivnu saradnju sa lokalnom i širom zajednicom, u cilju osiguravanja razvoja i napredovanja djece, kao i kvaliteta učenja i nastave i visokih postignuća učenika i učenica.

S5: Obezbjedjivanje zakonitosti rada ustanove i administracija u ustanovi - Direktor/direktorica obezbjeđuje dosljednu primjenu zakona i izradu dokumentacije, kako bi osigurao kvalitet obrazovanja i postignuća učenika i učenica, a takođe i efikasan način upravljanja finansijskim i materijalnim resursima. Direktor/direktorica zna da efikasno rukovodi administrativnim poslovima i obezbjeđuje izradu i čuvanje dokumentacije.

S6: Upravljanje ljudskim resursima - Direktor/direktorica stvara podsticajan ambijent za rad, profesionalni razvoj i napredovanje zaposlenih. Sistematski prati i vrednuje rad osoblja i nagrađuje uspješnost zaposlenih, u cilju osiguravanja napredovanja djece i visokih postignuća učenika i učenica.

Jedna od glavnih slabosti nakon donošenja *Standarda kompetencija nastavnika i nastavnica i direktora i direktorica* 2016. godine, ogleda se u tome što nosioci, kreatori obrazovnih politika nijesu uspostavili valjan način komunikacije sa zainteresovanim stranama, prije svega, sa nastavnicima i nastavnicama/ vaspitačima i vaspitačicama i školama, odnosno, direktorima i direktoricama obrazovno-vaspitnih ustanova, roditeljima, udruženjima nastavnika i nastavnica i roditeljima. Većina nastavnika i nastavnica/ vaspitača i vaspitačica ni danas nije upoznata sa dokumentom koji daje odgovor na pitanje:

Koje kompetencije društvo u cjelini očekuje od uspješnog/uspješne nastavnika i nastavnice/ vaspitača i vaspitačice/ direktora i direktorice, obrazovni sistem, i društvo u cjelini, očekuje?

Iako *Standardi kompetencija za nastavnike-ce i direktore-ice*¹⁹ korespondiraju sa prioritetnim oblastima stručnog usavršavanja, nameće se zaključak da je, nakon deset godina, potrebno pristupiti unapređivanju Standarda, prije svega, kroz dopunu standardom za digitalne kompetencije, inkluziju i prevenciju vršnjačkog nasilja, kao i unapređivanjem Programa obuke za rukovodioce predškolskih ustanova i Programa za pomoćnike/pomoćnice direktora/direktorica. Sistemske izazove u sektoru obrazovanja i proces unapređivanja neodvojivo treba sagledati kroz primjenu digitalnih inovacija koja u uzornim obrazovnim sistemima (Finska, Estonija...) pozitivno utiče na cjelokupnu paradigmu nastave/učenja.

Crnogorski okvirni program ključnih kompetencija²⁰

Dokument je izrađen u okviru projekta „Integracija ključnih kompetencija u obrazovni sistem Crne Gore“ koji sufinansiraju Evropska unija i Vlada Crne Gore kroz *IPA 2 Program EU i Crne Gore za zapošljavanje, obrazovanje i socijalnu zaštitu* u cilju poboljšanja kvaliteta pružanja osnovnog i srednjeg obrazovanja i podrške inicijalnom obrazovanju i kontinuiranom profesionalnom razvoju nastavnika i nastavnica i osiguranju kvaliteta na nivou osnovnog, srednjeg i visokog obrazovanja.

Okvirnim programom (2020) – centralna aktivnost prve faze Projekta – utvrđuje se sljedećih **osam ključnih kompetencija**:

¹⁹ Isti dokument sadrži i standarde kompetencija za stručne saradnike i saradnice: pedagoge i pedagoškinje, psihologe i psihološkinje, defektologe i defektološkinje, logopede i logopedice, vaspitače i vaspitačice

²⁰ <https://www.gov.me/dokumenta/0e4d9a73-c7d0-4733-b6fe-35c5b7828713>

1. **Kompetencija pismenosti**
2. **Kompetencija višejezičnosti**
3. **Matematička kompetencija i kompetencija u nauci, tehnologiji i inženjerstvu**
4. **Digitalna kompetencija**
5. **Lična, društvena i kompetencija učenja kako učiti**
6. **Građanska kompetencija**
7. **Preduzetnička kompetencija**
8. **Kompetencija kulturološke svijesti i izražavanja**

Svaka kompetencija sadrži opise (definicije), bazirane na opisima kompetencija iz EU referentnog okvira, kao i ishode autentično formulisane za svaki nivo obrazovanja cjelokupnog obrazovnog sistema Crne Gore. Nivoi obrazovanja su dati prema Međunarodnoj standardnoj klasifikaciji obrazovanja (ISCED) a time i Nacionalnoj klasifikaciji koja je razvijena na istom osnovu.

Pored toga, izrađen je i **Okvir digitalne kompetencije nastavnika i nastavnica** (2. kvartal 2025) u kojem će osposobljavanje nastavnika i nastavnica / vaspitača i vaspitačica za efikasnu upotrebu digitalnih alata doprinijeti:

- boljem obrazovnom iskustvu kroz upotrebu savremenih nastavnih metoda,
- unapređenju rezultata učenja primjenom inovativnih pristupa,
- prilagođavanju nastavnih strategija individualnim potrebama učenika i učenica,
- razvoju kritičkog i kreativnog razmišljanja kod učenika i učenica kroz digitalne resurse,
- podsticanju digitalne pismenosti kao osnovne vještine 21. vijeka.

Okvir digitalne kompetencije nastavnika i nastavnica u Crnoj Gori temelji se na DigCompEdu (Digital Competence Framework for Educators), evropskom okviru koji definiše ključne digitalne vještine neophodne za savremenu nastavu i uključuje i kompetencije u oblasti vještačke inteligencije (AI), kao i smjernice za njihovu integraciju u sve nivoe obrazovanja. Okvir digitalne kompetencije nastavnika i nastavnica kreiran je kao publikacija, ali i kao samovodeća online obuka koja je postavljena u materijalima za nastavnike i nastavnice na Digitalnoj školi (u Digionici).

Okvir se zasniva na šest glavnih oblasti, od kojih je jedna profesionalni angažman tj. *kontinuirani profesionalni razvoj uz podršku digitalnih tehnologija*.

Stalni tehnološki razvoj zahtijeva kontinuirano osnaživanje nastavničkog kadra u oblasti digitalne kompetencije. Ovaj Okvir prepoznaje postojeće inicijative u Crnoj Gori i poziva na njihovo dodatno strukturisanje i usklađivanje sa nivoima kompetencija (A1–C2), kako bi se osigurao sistematski profesionalni razvoj svih aktera u obrazovanju.

Obuke koje se već realizuju – kao što su one iz Kataloga stručnog usavršavanja 2022–2025 (npr. Microsoft 365 alati, bezbjednost na internetu, digitalna učionica, AI i programiranje) – već sada korespondiraju sa kompetencijama definisanim u Okviru i mogu biti prepoznate kao osnova za dalji razvoj.

U tom smislu, preporučuje se:

- povezivanje postojećih obuka sa nivoima kompetencija u Okviru, čime se nastavnicima i nastavnicama omogućava jasniji put razvoja;
- uključivanje digitalne kompetencije kao obaveznog elementa u Programu obuke za direktore i pomoćnike direktora;
- samoevaluacija digitalne kompetencije kroz alate kao što je SELFIE for Teachers, kao

osnova za planiranje profesionalnog razvoja (LPPR, portfolio);

- izrada kvalitetnih programa stručnog usavršavanja u ključnim oblastima, uključujući: digitalnu pismenost i bezbjednost, digitalna pedagogija digitalni nastavni materijali i evaluacija, AI i virtuelna stvarnost, programiranje i STEM.

Od posebnog značaja je što profesionalni razvoj Okvir sagledava kroz različite formate, a ne samo obuke, obezbjeđujući ulogu PRNŠ/V, neformalno i informalno obrazovanje (prezencijalne, onlajn i samovodeće obuke; školske i međuškolske radionice; regionalne i međunarodne projekte – npr. eTwinning, Erasmus+; neformalne oblike učenja i saradničke mreže).

Kategorizacija obuka po oblastima i nivoima omogućava ciljano usavršavanje u skladu sa individualnim potrebama nastavnika, dok uvođenje digitalnih strategija na nivou škola osigurava institucionalnu podršku ovom procesu.

Program obuke za rukovodioce vaspitno-obrazovnih ustanova

Na osnovu kompetencija definisanih u Standardima, razvijen je *Program obuke za rukovodioce vaspitno-obrazovnih ustanova*.

*Opšti zakon o obrazovanju i vaspitanju*²¹ u članu 79 propisuje obavezu da „lice izabrano za direktora dužno je da završi odgovarajući oblik osposobljavanja i usavršavanja za direktora ustanove“. Takođe istim zakonom u članu 82 propisano je da direktor između ostalog “podstiče stručno obrazovanje i usavršavanje nastavnika i predlaže njihovo napredovanje” i “vrši stručno-pedagoški nadzor”.

Da bi angažovanje direktora i direktorice bilo efikasno, potrebno je da on/ona, kao pedagoški rukovodilac i prvi učenik/učenica u zajednici učenja, bude dobro upućen/na, između ostalog, u:

- različite mogućnosti i vrste kontinuiranog profesionalnog razvoja nastavnika i nastavnica (i šta je na raspolaganju);
- to kako da identifikuje potrebe za kontinuiranim profesionalnim razvojem;
- to ko treba da identifikuje navedene potrebe za ustanovu i za svakog pojedinca-nastavnika i pojedinu-nastavnicu;
- to kako da motiviše nastavnike i nastavnice za učešće u aktivnostima kontinuiranog profesionalnog razvoja u ustanovi i van nje;
- to kako da izmjeri uticaj i rezultate kontinuiranog profesionalnog razvoja na unapređenje nastave/učenja i ostale oblike života i rada u ustanovi.

Program obuke za *rukovodioce vaspitno-obrazovnih ustanova* je svojim ciljevima i sadržajem usmjeren na razvoj različitih kompetencija potrebnih za uspješan i kvalitetan rad rukovodioca. Program je funkcionalnog karaktera, koncipiran tako da, pored pružanja osnovnih teorijskih znanja, polaznike i polaznice usmjerava i na praktičnu primjenu znanja u svakodnevnom radu.

U izradi *Programa* učestvovalo je više od 30 eksperata i ekspertkinja različitih profila iz Ministarstva prosvjete, Zavoda za školstvo, Centra za stručno obrazovanje, Ispitnog centra, kao i: direktori i direktorice škola, školski pedagozi i pedagoškinje i psiholozi i psihološkinje.

Program je razvijen kroz šest dvodnevni obuka (predškolske ustanove, osnovne škole i gimnazije, domovi učenika i učenica, resursni centri – 96 sati stručnog usavršavanja, odnosno osam dvodnevni modula za stručne škole – 112 sati obuke i 80 sati rada kod kuće (projektni zadaci i stručni rad) – ukupno 176, odnosno 182 sati:

21 Opšti zakon o obrazovanju i vaspitanju („Službeni list RCG“, br. 64/02, 31/05 i 49/07 i „Službeni list CG“, br. 45/10, 45/11, 36/13 i 44/13, 47/17, 59/21, 76/21 i 146/21, 3/23 84/24 i 89/25)

1. Zakonodavstvo i administracija;
2. Planiranje, programiranje, organizovanje i praćenje rada vaspitno-obrazovne ustanove;
3. Nastava/učenje;
4. Obezbjedivanje kvaliteta rada ustanove;
5. Upravljanje ljudskim resursima i
6. Saradnja direktora sa roditeljima, školskim odborom i lokalnom i širom zajednicom.
7. Upravljanje finansijskim i materijalnim resursima škole;
8. Stručna škola u svakom okruženju.

U cilju utvrđivanja efekata Programa za razvoj kompetencija rukovodioca obrazovno-vaspitnih ustanova, nakon svakog modula pristupa se postupku evaluacije koja pokazuje kako polaznici i polaznice procjenjuju znanja i vještine stečene na edukaciji i u kojoj su mjeri korisna i praktično primjenjiva.

Specifični ciljevi *Programa* usmjereni su ka tome da rukovodioci vaspitno-obrazovnih ustanova:

- upoznaju i razumiju značaj obezbjeđivanja primjene i poštovanja zakonskih propisa i dokumenata u obrazovanju;
- razumiju procese planiranja kao osnovu za efikasan i efektivan rad vaspitno- obrazovne ustanove, kontinuirano praćenje i razvijanje svih zaposlenih i same ustanove;
- dobiju uvid u osnovne principe savremene nastave/učenja u školi. Kroz ovaj modul direktori i direktorice treba da upoznaju savremenu ulogu škole, principe ciljnog planiranja, kvalitete vođenja procesa učenja, individualizacije nastave i vrednovanja znanja učenika i učenica u školi;
- razviju svijest o potrebi permanentnog utvrđivanja i unapređivanja kvaliteta rada škole – ustanove kojom rukovode, kao i osposobljavanje za prikupljanje, analizu i korišćenje internih i eksternih podataka o kvalitetu rada škole;
- upoznaju opšta načela upravljanja ljudskim resursima i njihovu primjenu u praksi;
- razumiju značaj saradnje škole sa roditeljima, organom upravljanja školom i lokalnom i širom zajednicom, kao i produbljivanje i usvajanje znanja i vještina neophodnih za efektivnu komunikaciju, izgradnju i održavanje pozitivnog odnosa sa svim zainteresovanim grupama u cilju učenja i razvoja djece.

Stručni rad je završni, individualni pisani rad rukovodioca i obuhvata teorijsko-praktičnu razradu nekog problema vaspitno-obrazovnog procesa ustanove kojom on/ona rukovodi. Rad treba da bude usmjeren na traženje rješenja za unapređenje rada ustanove, a unutar oblasti koja je od strane Odsjeka za utvrđivanje kvaliteta (Zavoda za školstvo/Centra za stručno obrazovanje), prepoznata kao oblast koju treba unaprijediti.

Polaznici i polaznice prezentuju Stručni rad u Zavodu za školstvo, pred kolegama i kolegamicama, mentorima i mentorkama, predstavnicima i predstavnicama Zavoda za školstvo, Ministarstva prosvjete, nauke i inovacija i Centra za stručno, kao završni čin Programa obuke.

Potvrda o uspješno pohađanom programu stručnog usavršavanja i osposobljavanja za direktore i direktorice validna je u Crnoj Gori i nije vremenski ograničena.

Strategijom reforme obrazovanja 2025-2035. je predviđeno da se postojeći Program obuke za rukovodioce obrazovno-vaspitnih ustanova unaprijedi, ali i da se za pomoćnike/ pomoćnice direktora/direktorica izradi modularizovani program obuke, koji bi pomoćnike i pomoćnice osnažio, naročito, u oblasti obezbjeđivanja kvaliteta obrazovno-vaspitnog rada u ustanovi kojom rukovode,

kvaliteta nastave/učenja ali i profesionalnog razvoja tj. evaluacije efekata programa stručnog usavršavanja. Formirane su radne grupe (avgust 2025) koje će analizirati kvalitet, primjenjivost i strukturu postojećeg programa, odnosno izraditi metodološki okvir i kreirati Program obuke za pomoćnike/ pomoćnice direktora/direktorica. Cilj unapređivanja i izrade programa je razvoj kompetencija postojećeg kadra (sa akcentom na digitalne i liderske vještine, vještine rukovođenja, strateškog planiranja i upravljanja); razvijanje saradnje sa međunarodnim organizacijama i institucijama za razmjenu iskustava i najboljih praksi u obuci i razvoju rukovodećih kadrova; implementacija, evaluacija i izvještavanje.



V NAČIN IZBORA AUTORA I AUTORKI I POSTUPAK IZBORA PROGRAMA STRUČNOG USAVRŠAVANJA

Izbor autora i autorki programa stručnog usavršavanja vrši se na osnovu *Pravilnika o organizaciji stručnog usavršavanja nastavnika i načinu izbora autora programa stručnog usavršavanja*²² (2025).

Zavod, odnosno Centar raspisuje javni konkurs svake druge godine. Autori i autorke programa se biraju putem javnog konkursa koji se objavljuje na internet stranici Zavoda, odnosno Centra. Vrednovanje i stručnu ocjenu programa vrši komisija koju obrazuje Zavod, odnosno Centar. Kriterijume za vrednovanje programa stručnog usavršavanja utvrđuje Zavod za školstvo, odnosno Centar za stručno obrazovanje, a vrednovanje programa obavlja Komisija koju formira Zavod za školstvo odnosno, Centar za stručno obrazovanje iz reda univerzitetskih profesora i profesorica, ekspertskog kadra iz obrazovnog sektora i nosilaca i nositeljki viših zvanja/ najboljih praktičara i praktičarki. Članovi i članice Komisije ne mogu biti zaposleni u Zavodu, odnosno Centru koji su interesno povezani sa ponudom autora programa, u smislu poslovne povezanosti ili rodbinskih veza do četvrtog stepena srodstva.

Značajan iskorak predstavlja izrađena posebne aplikacije preko koje se vrši elektronsko prijavljivanje programa stručnog usavršavanja i evaluacije istih od strane Komisije za izbor programa.

Program stručnog usavršavanja nastavnika donosi Nacionalni savjet, na prijedlog Zavoda za školstvo, odnosno Centra za stručno obrazovanje. Zavod, odnosno Centar objavljuje izabrane programe u Katalogu.

Kriterijumi za izbor programa stručnog usavršavanja

Komisija vrši prvu evaluaciju programa stručnog usavršavanja nastavnika i nastavnica/vaspitači vaspitačica, a kod vrednovanja programa stručnog usavršavanja procjenjuje se kvalitet:

1. Sadržaja programa obuke
2. Organizacija obuke
3. Praćenje efekata obuke – Evaluacija

Svaki od navedenih elemenata procjenjuje se kroz niz indikatora.

1
Sadržaji su odgovarajući za ciljeve područja programa stručnog usavršavanja nastavnika i nastavnica.
Sadržaji su usaglašeni s definisanim ciljevima programa i omogućavaju njihovu realizaciju.
Teme programa su međusobno logički povezane, konzistentne.
Sadržaj programa je utemeljen u savremenim naučnim i stručnim saznanjima.
Program odgovara na potrebe razvoja nastavničkih kompetencija i nastavničke prakse.
Program se dominantno odnosi na redovnu nastavu.
Program je konceptualno usaglašen sa obrazovnom politikom i kurikulumom u Crnoj Gori.
2
Stručne kvalifikacije, kompetencije i broj realizatora i realizatorki su odgovarajući za oblast programa obuke.
U obuci preovlađuju aktivne metode učenja.
Broj učesnika i učesnica obuke odgovarajući je za ostvarivanje ciljeva programa.

²² Pravilnika o organizaciji stručnog usavršavanja nastavnika i načinu izbora autora programa stručnog usavršavanja „Službeni list CG”, br 63/16 i 56/25

Predviđeno trajanje obuke osigurava efektivan rad učesnika i učesnica obuke.
Obezbijeđeni su materijali za korišćenje nakon obuke (npr. didaktički materijali; priručnik za program).
3
Predviđeni su standardni oblici evaluacije (npr. usmena, pisana evaluacija).
Evaluacija efekata primjene obavlja se putem faznog izvođenja obuke i sa zadacima između faza.
Definisani su efektivni načini za osiguravanje održivosti programa.

Da bi se programi stručnog usavršavanja učinili relevantnim, efikasnim i efektivnim, Zavod za školstvo i Centar za stručno obrazovanje su pristupili unapređivanju *Kriterijuma za izbor programa stručnog usavršavanja* (nedavno završena) s akcentom na dominantan značaj sticanja praktičnih znanja i vještina, definisanje konkretnih indikatora kojima se preciznije procjenjuje i korisnost programa za svakodnevnu praksu i iskustvo nastavnika i nastavnica/vaspitača i vaspitačica u radu sa učenicima i učenicama/djecom.

Posebnu pažnju treba posvetiti istraživanju o sagledavanju efikasnosti i efektivnosti stručnog usavršavanja nastavnika i nastavnica na nivou škole. Evaluacije konkretne obuke moraju biti sistematičnije, naročito ako se ima u vidu dostupnost različitih instrumenata, priručnika, digitalnih satdžaja, smjernica. Osim povratne informacije koju škole dostavljaju Zavodu za školstvo kroz *Izveštaj o realizovanim aktivnostima nakon obuke*, evaluaciju je potrebno unaprijediti jer ne daje relevantne pokazatelje o nivou u kojem programi stručnog usavršavanja unapređuju nastavnu praksu. Nesporno je da je nastavnicima i nastavnicama potreban duži vremenski period za oblikovanje i refleksije o novim primjerima/idejama koje su im predstavljene na obuci, prilagođavanje/isprobavanje u razredu i, u krajnjem, i razmjeni iskustava sa svojim kolegama i kolegicama.

U tom kontekstu, mišljenja smo da ključna istraživanja/praćenja efekata stručnog usavršavanja treba da se odvijaju na nivou škole (PRNŠ/V) kroz različite aktivnosti (hospitacije od strane direktora i direktorice, stručnih saradnika i saradnica, sa jasno definisanim ciljem hospitovanja; međusobne hospitacije nastavnika i nastavnica/ kritički prijatelj-prijateljica, realizacija/razmjena učenja/znanja, analiziranje rezultata učenja učenika i učenica/ishodi učenja/eksterna i međunarodna testiranja...).

Instrumenti za evaluaciju efekata programa stručnog usavršavanja

Nakon pohađanja programa stručnog usavršavanja, od učesnika i učesnica obuke organizator prikuplja povratnu informaciju o samoj aktivnosti (Kirkpatrick i Gaski) i to o:

- **zadovoljstvu** – steći uvid u to koliko se učesnicima i učesnicama dopala aktivnost
- **uključenosti** – izmjeriti u kom stepenu su učesnici i učesnice bili/bile aktivno uključeni/e i doprinijeli/e realizaciji aktivnosti
- **relevantnosti, primjenljivosti** – zajedno sa učesnicima i učesnicima istražiti mogućnosti za primjenu naučenog u njihovom svakodnevnom radu.

Evaluacioni upitnik treba da sadrži i kvalitativne povratne informacije od učesnika i učesnica u vidu pisanih komentara i predloga²³.

Evaluacioni upitnik za polaznike i polaznice programa stručnog usavršavanja

Cilj upitnika je da se dobije povratna informacija od polaznika i polaznica o kvalitetu sadržaja i vođenja obuke neposredno nakon realizacije obuke, kao i uslovima u kojima je obuka održana. Upitnik je anoniman i sastavni je dio Izveštaja o realizaciji programa stručnog usavršavanja.

23 Profesionalni razvoj na nivou škole/vrtača, 3. izmijenjeno i dopunjeno izdanje, 2017, str. 44

Obrazac:

1. Opšti podaci

Naziv programa obuke									
Datum održavanja					Mjesto održavanja		Zavod za školstvo		
Struka polaznika/polazica, razredna ili predmetna nastava									
Nivo obrazovanja									
Pol	Muški	Ženski	Radni staž	0-2	3-7	8-15	16-25	26-35	35 +

2. Evaluacija obuke

Označite sa x u kojoj mjeri se slažete sa ponuđenim tvrdnjama

		Potpuno se slažem	Uglavnom se slažem	Djelimično se slažem	Uglavnom se ne slažem	Uopšte se ne slažem
1.	Obuka je ispunila moja očekivanja					
2.	Stečena znanja i vještine su primjenjive u nastavnoj praksi					
3.	Sadržaj/tema obuke je relevantan za moju praksu					
4.	Podsticani smo na razmišljanje, razmjenu ideja i iskustava					
5.	Voditelji/voditeljke su pokazali dobro poznavanje oblasti/teme obuke					
6.	Voditelji su demonstrirali razvijene trenerske vještine					
7.	Obuka je realizovana prema programu rada					
8.	Uslovi za rad su bili na zadovoljavajućem nivou					
Navedi šta namjeravate da primijenite u svom radu						
Dodatni komentari, prijedlozi, sugestije						
Teme koje predlažete za narednu obuku						

Instrument treba da omogućiti evaluatorima-organizatoru obuke ne samo kvantifikovanje podataka (npr. 60% ispitanika i ispitanica smatra da...), već i kvalitativne povratne informacije iz pisanih komentara i predloga.

U školi/vrtiću se procjenjuje kako su učesnici i učesnice primijenili u praksi ono što su naučili pohađanjem programa. Treba da se dobije odgovor na ključno pitanje: *Da li su učesnici i učesnice efektivno primijenili nova znanja i vještine?*

Znanja i vještine stečena kroz program stručnog usavršavanja, polaznik i polaznica primjenjuje u obrazovno-vaspitnoj ustanovi, a nakon 60 dana dostavlja organizatoru obuke izvještaj o realizovanim aktivnostima profesionalnog razvoja nakon održanog programa stručnog usavršavanja.

Izveštaj o realizovanim aktivnostima profesionalnog razvoja nakon održanog programa stručnog usavršavanja

Koordinator/koordinatorka za PRNŠ/V dostavlja Zavodu za školstvo informacije o aktivnostima koje je polaznik i polaznica realizovao, odnosno realizovala u matičnoj ustanovi po povratku sa pohađanog programa stručnog usavršavanja: upoznaje članove i članice stručnog tijela (aktiva) sa ciljem i sadržajem obuke, stečenim znanjima i vještinama i benefitima programa.

Druga aktivnost odnosi se na izradu domaćeg zadatka koji polaznici i polaznice izrađuju na zahtjev trenera i trenerica, a koji se odnosi na neku temu/radionicu.

Nakon slanja Izveštaja i izrade domaćeg zadatka, polaznik i polaznica dobija potvrdu (sertifikat) o pohađanom programu.

Obrazac:

NAZIV OBUKE			
DATUM I MJESTO ODRŽAVANJA			
IME I PREZIME UČESNIKA/CE OBUKE			
ŠKOLA/PREDŠKOLSKA USTANOVA		MJESTO	
POHAĐANI SEMINAR PREDSTAVLJEN ČLANOVIMA/ČLANICAMA AKTIVA I/ILI NASTAVNIČKOG VIJEĆA (vrijeme realizacije, učesnici/e)			
IZRAĐEN DOMAĆI ZADATAK PREMA UPUTSTVU TRENERA/TRENERICA - PRAKTIČNA PRIMJENA STEČENIH ZNANJA (vrijeme realizacije, učesnici/e)			
DOMAĆI ZADATAK DOSTAVLJEN TRENERIMA/TRENERICAMA POHAĐANE OBUKE (dostavlja učesnik/ca obuke)	Da		Ne
ZAPAZANJA O REALIZACIJI AKTIVNOSTI PROFESIONALNOG RAZVOJA NAKON ODRŽANE OBUKE			
KOORDINATOR/KOORDINATORKA ZA PRNŠ/V			
IZVJEŠTAJ JE ZAVEDEN U ARHIVI ŠKOLE/PREDŠKOLSKKE USTANOVE POD BROJEM		DATUM	

U proces unapređivanja evaluacije potrebno je uključiti i neke od ostalih instrumenata:

- intervju sa nastavnicima i nastavnicama nakon šest mjeseci
- podatke iz protokola za opservaciju časa²⁴
- video zapise sa časova
- intervju sa učenicima i učenicama nakon svakog ciklusa obuke
- fokus grupe

Prikupljanje podataka ne daje valjane rezultate ukoliko se sprovodi jednokratno, samo nakon pohađanog programa, već je potrebno informacije prikupljati u dužem periodu, kako bi nastavnici i nastavnice imali vremena da modifikuju svoju praksu i da procjenjuju u kojem obimu su to uradili.

24 Instrumenti za procjenu uspješnosti rada nastavnika i nastavnica

Jedan od najvažnijih ciljeva profesionalnog razvoja nastavnika i nastavnica jesu postignuća/ishodi učenja učenika i učenica. Izvori podatka o postignućima učenika i učenica su: uzorci radova učenika i učenica, postignuća učenika i učenica na školskim, nacionalnim testiranjima i međunarodnim istraživanjima (PISA, PIRLS, TIMSS), podaci kojima ustanova raspolaže, izvještaji o eksternoj evaluaciji i samoevaluaciji škole.

Priručnik za direktore o vođenju kontinuiranog profesionalnog razvoja nastavnika i nastavnica u školi/ustanovi

Publikacija iz 2018. godine – *Priručnik za direktore o vođenju kontinuiranog profesionalnog razvoja nastavnika u školi/ustanovi* predstavlja ključnu publikaciju za rukovodioce obrazovno-vaspitnih ustanova o praćenju profesionalnog razvoja zaposlenih u ustanovi kojom rukovode. Publikaciju je izradio ekspertska tim Zavoda za školstvo i Centra za stručno obrazovanje kao stručnu podršku direktorima i direktoricama, stručnim saradnicima i saradnicama, i nastavnicima i nastavnica za efikasnu procjenu kvaliteta rada nastavnika i nastavnica, a na osnovu ostvarenosti **Standarda kompetencija za nastavnike (2016)**. Na taj način se olakšava planiranje, realizacija i evaluacija kontinuiranog profesionalnog razvoja, odnosno unapređenje kvaliteta vaspitno-obrazovnog rada.

Procjena uspješnosti rada nastavnika i nastavnica (PURN)

Model procjene uspješnosti rada nastavnika i nastavnica u Crnoj Gori, njegovi ciljevi, principi i strategije (PURN)²⁵ razvijen je 2009. godine od strane ekspertske tima Zavoda za školstvo i većeg broja istaknutih praktičara i praktičarki (nastavnika i nastavnica). U izradi publikacije korišćeni su modeli procjene uspješnosti rada nastavnika i nastavnica iz zemalja u kojima je ovaj sistem razvijen, sopstvena iskustva, kao i odgovarajuća literatura iz te oblasti. Priručnik je namjenjen školama tj. nastavnicima i nastavnica, pedagoško-psihološkoj službi, direktorima i direktoricama i pomoćnicima direktora odnosno pomoćnicama direktorice u cilju unapređenja cjelokupnog rada škole odnosno njenog krajnjeg cilja – kvaliteta učenja i nastave.

U osnovi procjene uspješnosti rada nalaze se tri dobro poznata principa iz psihologije²⁶:

- adekvatne povratne informacije nastavniku i nastavnici o kvalitetu njihovog rada, odnosno o postignutim rezultatima,
- jasni i ostvarljivi ciljevi,
- mogućnosti da nastavnici i nastavnice budu uključeni u postavljanje ciljeva i zadataka.

Krajnja svrha uvođenja PURN modela je podsticanje poboljšanja kvaliteta rada nastavnika i nastavnica, jačanje kontinuiranog profesionalnog razvoja svih nastavnika i nastavnica, ali i efikasan i transparentan način napredovanja u viša zvanja. Direktor i direktorica, kao „prvi učenik/prva učenica u školi“ ima ključnu ulogu u vršenju procjene, što znači da mora da posjeduje znanja i vještine na osnovu kojih će prepoznati znanja, vještine i stavove koje nastavnici i nastavnice treba da posjeduju da bi njihov rad bio kvalitetan. Učesnici i učesnice u procesu su: direktor/direktorica (vrši procjenu) i nastavnika/nastavnica (učestvuje u procjeni sopstvenog rada). Procjenu mogu da vrše i pomoćnici/pomoćnice direktora/direktorica.

Rezultati PURN-a treba da utiču pozitivno na dalji profesionalni razvoj i cjelokupnu karijeru nastavnika i nastavnice, a konačni rezultati ove procjene nalaze se u profesionalnom portfoliju nastavnika/vaspitača i utiču na kreiranje na Lični plan profesionalnog razvoja nastavnika i nastavnice. Samim tim, odrediće njegovo/njeno učešće u različitim aktivnostima iz ove oblasti: seminarima, savjetovanjima, konferencijama, okruglim stolovima i sl. U krajnjem, rezultati ove

²⁵ https://profesionalnirazvoj.edu.me/wp-content/uploads/2022/11/119_PROCIJENA-USPJESNOSTI-RADA-NASTAVNIKA-2009.pdf

²⁶ Mullins, L.J., 1996.

procjene treba da imaju pozitivan efekat na postignuća učenika i učenica na nacionalnim i međunarodnim testiranjima.

Proces PURN-a započinje samoevaluacijom, a odvija se u tri koraka: sastanak prije procjene, procjena, sastanak poslije izvršene procjene.

Procjena uspješnosti rada nastavnika i nastavnica vrši se na osnovu:

1. Opservacije časova (četiri časa tokom dvije godine, od kojih jedan treba da bude čas dodatne ili dopunske nastave),
2. Uvida u dokumentaciju nastavnika-ce/vaspitača-ice (planovi rada, pripreme i dr),
3. Uvida u profesionalni portfolio,
4. Strukturiranog intervjua.

Šest ključnih oblasti rada nastavnika i nastavnice u kojima će se vršiti procjena uspješnosti njegovog/hjenog rada (procentualna zastupljenost): svake od ključnih oblasti u konačnoj ocjeni.

1. Planiranje	20%
2. Nastava	25%
3. Organizacija rada u učionici	20%
4. Ocjenjivanje	15%
5. Međuljudski odnosi	10%
6. Profesionalizam	10%

Za svaku ključnu oblast utvrđeni su indikatori i odgovarajući nivoi prema učestalosti njihove prisutnosti.

Procjena uspješnosti rada nastavnika i nastavnica (PURN) sadrži dva instrumenta:

1. Formular za procjenu uspješnosti rada nastavnika (ispunjava nastavnik)
2. Protokol za procjenu uspješnosti rada nastavnika (ispunjava direktor)





VI ISTRAŽIVANJA I ANALIZE STRUČNOG USAVRŠAVANJA NASTAVNIKA I NASTAVNICA U CRNOJ GORI

Stručno usavršavanje nastavnika i nastavnica, kao dio sistema profesionalnog razvoja nastavnika i nastavnica, bilo je predmet određenih istraživanja i analiza. Ukazujemo na neke od relevantnih istraživanja i analiza, kao i ključnih nalaza koji se koriste u unapređivanju i sistema i programa stručnog usavršavanja.

INTERNO ISTRAŽIVANJE – Profesionalni razvoj iz ugla nastavnika i nastavnica/vaspitača i vaspitačica

Na inicijativu Odsjeka za kontinuirani profesionalni razvoj, u drugoj polovini 2024. godine, realizovano je istraživanje na temu „Profesionalni razvoj iz ugla nastavnika-ca“²⁷ putem online upitnika, autora mr Zorana Lalovića iz Odsjeka za istraživanje i razvoj, a planirano Programom rada za 2024. godinu.

Cilj istraživanja: ispitati iskustva nastavnika i nastavnica, nivo njihovog zadovoljstva sopstvenim profesionalnim razvojem, programima stručnog usavršavanja koje su pohađali i utvrditi njihova dalja očekivanja. Pored toga, nalaze istraživanja Odsjek za KPR koristi u cilju unapređivanja sopstvene prakse, utvrđivanja daljih pravaca djelovanja i unapređivanja sistema profesionalnog razvoja nastavnika-ca/vaspitača-ica.

Organizacija i uzorak istraživanja: Istraživanje je obavljeno putem anonimnog online upitnika (Microsoft Forms) koji su popunili nastavnici i nastavnice osnovnih i srednjih škola (gimnazija i srednjih stručnih škola).

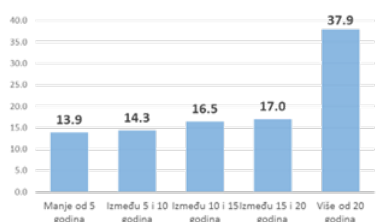
Obrada podataka je obavljenja putem SPSS programa, a korišćeni su uobičajeni statistički metodi: procenat, aritmetička sredina, testovi razlika.

U istraživanju je učestvovalo 1.488 nastavnika i nastavnica osnovnih škola (77.8%), gimnazija (9.5%) i srednjih stručnih škola (12.6%). Najveći broj u uzorku su bili nastavnici i nastavnice predmetne nastave (68.0%). U odnosu na predmet koji predaju, po zastupljenosti u uzorku prednječe nastavnici i nastavnice stranih jezika, crnogorskog-srpskog, bosanskog, hrvatskog jezika i književnosti i nastavnici i nastavnice matematike.

U uzorku su dominantno učestvovali iskusniji nastavnici i nastavnice sa više od 20 godina staža i nastavnici i nastavnice bez višeg zvanja.

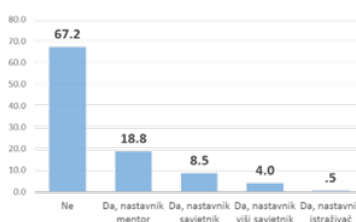
Koliko godina iskustva imate neposredno radeći u nastavi?

	f	%
Manje od 5 godina	207	13.9
Između 5 i 10 godina	213	14.3
Između 10 i 15 godina	245	16.5
Između 15 i 20 godina	253	17.0
Više od 20 godina	564	37.9
nepoznato	6	
Total	1488	100.0



Da li imate neko od viših zvanja?

	f	%
Ne	1000	67.2
Da, nastavnik mentor	280	18.8
Da, nastavnik savjetnik	127	8.5
Da, nastavnik viši savjetnik	60	4.0
Da, nastavnik istraživač	8	.5
nepoznato	13	
Total	1488	100.0



²⁷ <https://www.gov.me/clanak/znacaj-istrazivanja-za-unapredjivanje-obrazovanja>

Najveći broj nastavnika i nastavnica su iz gradskih škola (između 500 i 1000 učenika i učenica) iz Podgorice, Nikšića i Bijelog Polja.

Poseban upitnik izrađen je za vaspitače i vaspitačice u javnim predškolskim ustanovama. Upitnik je ispunilo 250 vaspitača i vaspitačica (89%) i 31 stručni saradnik i saradnica (10,7%), ukupno 281.

Nalazi istraživanja:

- Nedovoljna ili neadekvatna motivacija nastavnika i nastavnica za eksterne oblike profesionalnog razvoja.
- Značajan broj nastavnika i nastavnica (38%) ide na seminar koji mu/joj je ponuđen, bez prethodnih konsultacija ili upoznavanja teme i ciljeva programa stručnog usavršavanja.
- Nastavnici i nastavnice se profesionalno usavršavaju najviše zbog produžavanja licence i apliciranja za viša zvanja.
- Nastavnici i nastavnice sa višim zvanjima karakteristično imaju distanciran odnos prema aktivnostima i saradnji u školi.
- Na kompetentnost nastavnika i nastavnica najviše utiču seminari u organizaciji škole/ predškolske ustanove, zatim seminari u organizaciji Zavoda za školstvo, a najmanji uticaj imaju online seminari.
- Nastavnici i nastavnice osnovnih škola su, u odnosu na druge, bolje osposobljeni za planiranje nastave prema ishodima i primjenu metoda aktivnog i interaktivnog učenja.
- Nastavnici i nastavnice procjenjuju da je za uspješan obrazovno-vaspitni rad najvažnije dobro poznavanje sadržaja predmeta i poznavanje tehnika ocjenjivanja.
- Poznavanje ciljeva programa, poznavanje savremenih metoda učenja, socio-emocionalnih karakteristika, kao i poznavanje principa inkluzivne nastave po mišljenju nastavnika i nastavnica manje je važno.
- Nedostaje kompetentnost nastavnika i nastavnica za razvoj viših kognitivnih sposobnosti učenika i učenica (razvoj sposobnosti rješavanja problema, kreativnog i kritičkog mišljenja), razvoj socio-emocionalnih vještina učenika i učenica, ocjenjivanje zasnovano na ishodima usklađeno sa ciljevima programa.

Preporuke:

- Seminare treba organizovati sa homogenim grupama: posebno za razrednu i predmetnu nastavu.
- Učiniti obuke dostupnijim nastavnicima i nastavnicama/vaspitačima i vaspitačicama iz svih opština, kroz pokretanje inicijative za formiranje centara obuke u južnom, sjevernom i centralnom regionu u saradnji sa Ministarstvom prosvjete, nauke i inovacija i Centrom za stručno obrazovanje.
- Pored subjektivne procjene za evaluaciju kvaliteta seminara, u budućnosti treba koristiti i neke druge, pouzdanije mjere (fokus grupe, online upitnike o primjeni stečenih znanja i vještina nakon pola godine...).
- Pozivanje na obuke timova iz škola kao podrška efikasnijoj diseminaciji novostečenih znanja u matičnoj ustanovi kroz zajednice praksi nastavnika i nastavnica/vaspitača i vaspitačica.

- Manji broj polaznika i polaznica na obuci (20-25) u cilju posticanja aktivnog učešća svakog učesnika i učesnice.
- Evaluacija obuka od strane trenera i trenerica.

EKSTERNA EVALUACIJA SISTEMA PROFESIONALNOG RAZVOJA

Analizu sistema profesionalnog usavršavanja nastavnika i nastavnica u Crnoj Gori 2025. obezbijedilo je Predstavništvo UNICEF-a u Crnoj Gori u saradnji sa Gordon Academic College of Education i Univerzitetom Crne Gore.

Analiza je naglasila potrebu što hitnijeg jačanja kvaliteta, relevantnosti i dostupnosti programa profesionalnog usavršavanja za nastavnike i nastavnice jer upravo oni/one imaju centralnu ulogu u oblikovanju ishoda učenja i obrazovnih ishoda učenika i učenica, a „sistem KPR presudno je važan da bi se osiguralo pravedno, inkluzivno i visokokvalitetno obrazovanje za sve“.

Prilikom validacije Izvještaja o analizi profesionalnog razvoja uočeno je neadekvatno razumijevanje uzročno-posljedične veze između kompetencija nastavnika i nastavnica/vaspitača i vaspitačica u inicijalnom obrazovanju i profesionalnim razvoju nastavnika i nastavnica nakon završenih studija. Naime, u drugi plan je stavljena činjenica da kvalitetna edukacija nastavnika i nastavnica/vaspitača i vaspitačica o metodici nastave, ocjenjivanju ili socio-emocionalnim kompetencijama obuhvata različita znanja i vještine koje bi obavezno trebalo da budu dio inicijalnog obrazovanja nastavnika i nastavnica. Budući da veliki broj nastavnika i nastavnica nema takve teme u svom inicijalnom obrazovanju, svi ovi programi praktično su u nadležnosti Zavoda za školstvo i Centra za stručno obrazovanje kao in-servis i u funkciji su rješavanja nedostajućih kompetencija iz prethodnog obrazovanja nastavnika i nastavnica.

Iako se u Izvještaju eksternog evaluatora navodi da „naši su prijedlozi, zasnovani na nalazima i usklađeni s uporednim uvidima iz pregleda literature, usmjereni na glavne nedostatke i mogućnosti crnogorskog sistema profesionalnog usavršavanja nastavnika. Ove preporuke utemeljene su na međunarodnoj praksi i vodećim obrazovnim modelima primijenjenim u Estoniji, Finskoj, Sloveniji i Izraelu“ – ovu tvrdnju ne potvrđuje spisak korišćene literature koja se odnosi na sistem profesionalnog razvoja, prije svega Priručnika za profesionalni razvoj (2017, treće izdanje) kao i drugih relevantnih publikacija i dokumenata, što navodi na zaključak da je predmet istraživanja nije u punoj mjeri sagledan u širem crnogorskom obrazovnom kontekstu, naročito kada se ima u vidu povezanost inicijalnog obrazovanja nastavnika-ca/vaspitača-ica i profesionalnog razvoja. Sve preporuke iz eksterne evaluacije koje korespondiraju sa internim istraživanjem, nacionalnim testiranjima, Analizom sektora obrazovanja (ESA), rezultatima međunarodnih istraživanja, dosadašnjim evaluacijama programa stručnog usavršavanja Zavoda za školstvo, od značaja su i za unapređivanje programa stručnog usavršavanja.

Kao ključne izazove priređivači Analize ističu:

1. Ograničenu usklađenost obuke i stvarnosti u učionici.
2. Nejednak pristup mogućnostima profesionalnog usavršavanja.
3. Nedovoljno praćenje uticaja obuke.

Podaci su prikupljeni u Podgorici, Beranama i Baru, što znači da su procesom obuhvaćene tri glavne geografske regije Crne Gore (centralna, sjeverna i južna). Prikupljanje je sprovedeno na uzorku od preko 180 učesnika i učesnica raznolikog sastava – uključeni su nastavnici i nastavnice u školi, uprave škola, studenti i studentkinje nastavničkih fakulteta, ustanove visokog obrazovanja, donosioci odluka. Za prikupljanje podataka od studenata i studentkinja korišćene su kvantitativne metode, dok su detaljna viđenja drugih ciljnih grupa pribavljena putem kvalitativnih tehnika, kao što su intervjui i fokus grupe.

Nalazi istraživanja

- Integracija digitalne tehnologije u stručno usavršavanje nastavnika i nastavnica/vaspitača i vaspitačica sve više postaje neophodnost ako se želi osigurati da obuke budu dostupne i djelotvorne, posebno u udaljenim oblastima, te pružiti više prilika za obuke u onlajn formi.
- Percepcija obnavljanja licence kao primarno administrativnog posla preovlađuje među nastavnicima i nastavnicama. Neki nastavnici i nastavnice profesionalni razvoj smatraju prvenstveno formalnim uslovom za obnavljanje licence, a ne značajnom prilikom za profesionalni rast.
- Nastavnici i nastavnice u srednjim školama i nastavnici i nastavnice stručnog obrazovanja smatraju da su programi obuke previše generički i da im nedostaje specijalizovani sadržaj.
- Motivacione barijere kod nastavnog kadra odnose se na percipiranu relevantnost i kvalitet postojeće ponude KPR-a.
- Mnogi nastavnici i nastavnice, naročito oni/one koji žive van centralne regije ili u ruralnim područjima, imaju poteškoća u pristupu obuci zbog geografske lokacije i neadekvatne infrastrukture.
- Postoje značajne praznine u evaluaciji djelotvornosti programa stručnog usavršavanja, pri čemu oslanjanju evaluatori/evaluatorke dominantno oslanjaju na samoprocjenu, umjesto na objektivne metrike evaluacije.
- Mentorstvo kao formalna komponenta pripreme nastavnika i nastavnica – trenutno postoji ograničeni tok povratnih informacija s terena ka akademskim institucijama.
- Usklađivanje profesionalnog usavršavanja nastavnika i nastavnica s vodećom međunarodnom praksom od vitalnog je značaja za obrazovnu konkurentnost Crne Gore.
- Efektivno stručno usavršavanje nastavnika i nastavnica mora biti usklađeno s nacionalnim okvirima kompetencija i obrazovnim standardima.

Preporuke

- Proširiti pristup profesionalnom usavršavanju putem digitalnih platformi i kombinovanog učenja, što posebno koristi nastavnicima i nastavnicama u ruralnim područjima i područjima s nedovoljnim resursima. Uspostavljena nacionalna platforma za e-učenje (Digitalna škola) – (op. a).
- Pojačati relevantnost i inkluzivnost dostupnih programa profesionalnog usavršavanja nastavnika i nastavnica. Svi programi stručnog usavršavanja su jednako dostupni zainteresovanim nastavnicima i nastavnicama, planirano je unapređivanje dostupnosti obuka kroz formiranje centara obuke i online obuka – (op. a).
- Promovisati evaluaciju i procjenu uticaja programa stručnog usavršavanja kroz jedan od četiri modela evaluacije (Priručnik, 3. izdanje) na nivou škole/vrtića kroz učešće direktora i direktorica i PP saradnika i saradnica u praćenju djelotvornosti i efekata obuka na kvalitet nastave/učenja.
- Uvesti sistemске mehanizme za davanje povratnih informacija nakon obuke i evaluaciju među kolegama i kolegamicama na nivou škole.

- Ojačati mentorstvo i saradnju među kolegama i kolegamicama – postojeći model mentorstva unaprijediti, kao i saradničko učenje na nivou timova (aktiva, npr) i na nivou škole/vrtića i opština.



VII ANALIZA KATALOGA PROGRAMA ZAVODA ZA ŠKOLSTVO

Zastupljenost programa stručnog usavršavanja po prioritetnim oblastima

U aktuelnom Katalogu koji je Nacionalni savjet za obrazovanje odobrio 2022. godine, prioritetne oblasti su: **Ocjenjivanje** sa podoblastima: Opšti pristup, Ocjenjivanje u nastavi pojedinih predmeta, Konstrukcija testova – 18 programa, **Metode učenja** sa podoblastima: Opšti pristup i Metode učenja u nastavi pojedinih predmeta sa ukupno 80 programa, **Rad sa darovitim učenicima** (8), **Prevenција nasilja** (22), **Podsticaj razvoja djece u predškolskom vaspitanju i obrazovanju** (29), **Primjena informaciono-komunikacionih tehnologija** (35), **Zdravstveno obrazovanje** (15), **Inkluzivno obrazovanje** (38), **Multidisciplinarni pristup nastavi** (20).

S obzirom na to da su programi obuke namijenjeni/ponuđeni izrazito različitim kategorijama nastavnika, procijena stvarne aktuelnosti i značaj pojedinih tema je delikatan.

„Niz seminara o metodici nastave, ocjenjivanju ili nekim drugim temama obuhvata različita znanja i vještine koje bi trebalo da budu dio inicijalnog obrazovanja nastavnika. Pošto veliki broj nastavnika nema takve teme u inicijalnom obrazovanju, ovi programi praktično su u funkciji rješavanja nedostajućih kompetencija iz prethodnog obrazovanja nastavnika.“²⁸

Pored navedenih prioritetnih oblasti na koje, na prijedlog Zavoda za školstvo/ Centra za stručno obrazovanje, saglasnost daje Ministarstvo prosvjete, nauke i inovacija, Katalog sadrži i Druge oblasti stručnog usavršavanja, sa ukupno 345 programa stručnog usavršavanja. Programi stručnog usavršavanja su akreditovani kao jednodnevni (6 sati efektivnog rada – 8 sati obuke), dvodnevni (12 sati efektivnog rada – 16 sati obuke) i višednevni (3 dana sa 24 sata obuke). Manji broj programa stručnog usavršavanja je akreditovan sa 48 sati.

Program stručnog usavršavanja za trenere i trenerice

Interaktivna obuka – program za trenere je akreditovani program stručnog usavršavanja koji dugi niz godina realizuje Zavod za školstvo sa opštim ciljem: informisanje i ovladavanje ključnim kompetencijama trenera i trenerica. Specifični ciljevi programa: razmatranje načina izrade, organizovanja i evaluacije programa obuke; razmatranje principa učenja odraslih i važnosti stvaranja pozitivne sredine za učenje odraslih; istraživanje stilova učenja; uočavanje i analiziranje vještina voditelja/voditeljke interaktivne obuke; razmatranje koncepta konstruktivne povratne informacije; identifikovanje vještina potrebnih za uspješnu facilitaciju; razmatranje upotrebe facilitacije u učenju; razmatranje i primjena vještina potrebnih za uspješnu prezentaciju.

Polaznici i polaznice obuke su nastavnici i nastavnice, stručni saradnici i saradnice, pomoćnici/pomoćnice direktora/direktorica i direktori i direktorice.

Opšti uslovi za prijavu zainteresovanih polaznika i polaznica, objavljeni su na sajtu www.profesionalnirazvoj.edu.me: pet godina radnog iskustva u obrazovno-vaspitnim ustanovama, pohađani programi stručnog usavršavanja, informatička pismenost.

Pored toga, kandidat i kandidatkinja dostavlja:

- biografiju čiji obrazac se preuzima na sajtu;
- mišljenje o kvalitetu rada nastavnika (PURN) i
- motivaciono pismo (do 250 riječi).

28 Vučković, D.: Profesionalni razvoj nastavnika u Crnoj Gori

Prioritet imaju kandidati i kandidatkinje koji ispunjavaju i sljedeće posebne uslove:

- a. kandidati/kandidatkinje koji su već realizovali programe stručnog usavršavanja,
- b. nosioci/nositeljke viših zvanja,
- c. autori/autorke objavljenih stručnih radova, istraživanja, priručnika.

Interaktivni program realizuje ekspertska tim (Univerzitet Crne Gore, ekspertska kadar iz centralnih obrazovnih ustanova i istaknuti praktičari i praktičarke) jedanput godišnje u tajanju od 4 dana ili 32 sata obuke sa sljedećim temama:

1. Kompetencije trenera
2. Izrada programa obuke i evaluacija učenja
3. Kako uče odrasli
4. Vještine prezentovanja
5. Dinamika grupe
6. Vještine facilitacije

U 2024. godini, realizovane su tri obuke za trenere i trenerice iz: čitalačke pismenosti, naučne pismenosti i matematičke pismenosti, a polaznici i polaznice obuka su bili istaknuti nastavnici-praktičari/nastavnice-praktičarke i nosioci i nositeljke viših zvanja (po grupi 18 polaznika i polaznica). Zavod za školstvo je navedene obuke organizovao kao hitne mjere za prevazilaženje loših rezultata naših učenika i učenica na PISA istraživanjima i podrške nastavnicima i nastavnicima u razumijevanju koncepta PISA istraživanja, kreiranja PISA zadataka i njihove primjene u neposrednoj praksi. Nakon uspješne evaluacije, formirani su trenerski parovi koji su širom Crne Gore realizovali program. Tako je 250 nastavnika i nastavnica maternjeg jezika pohađalo obuku iz čitalačke pismenosti u IV kvartalu 2024. i u 2025. godini.

Obuka trenera iz naučne pismenosti predstavlja nastavak projekta "PISA 2025 – Nauka u fokusu" koji su zajednički inicirali Zavod za školstvo i Ispitni centar Crne Gore 2022. godine. Ciljevi Projekta su, između ostalih, animiranje najboljih svršenih srednjoškolaca i srednjoškolki da upisuju nastavničke fakultete i jačanje metodike nastave u inicijalnom obrazovanju.

Svi PISA zadaci oslobođeni nakon jednog ciklusa su nastavnicima i nastavnicama dostupni na linku Ispitnog centra Crne Gore.

U Katalogu programa stručnog usavršavanja nastavnika i nastavnica 2022-2025. zastupljeni su i međunarodni programi, ukupan broj 71²⁹.

Mentorstvo u Sistemu profesionalnog razvoja u Crnoj Gori

Jedan od važnih elemenata Sistema profesionalnog razvoja je mentorstvo. Zavod za školstvo je uvažavajući potrebe nastavnika-početnika/nastavnica-početnica izradio publikaciju Mentorstvo – priručnik za nastavnike, 2009. godine³⁰ koji sadrži „bitne elemente mentorskog rada, od definisanja samog pojma mentorstva, preko uloga mentora i specifičnosti mentorskog ciklusa, pa sve do konkretnih elemenata mentorskog odnosa koji podrazumijevaju interpersonalnu komunikaciju, ospervaciju nastavnog časa i kreiranje profesionalnog portfolija nastavnika“.

Cilj publikacije je osposobljavanje nastavnika-početnika/nastavnica-početnica za kvalitetnu realizaciju vaspitno-obrazovnog procesa na različitim nivoima obrazovnog sistema.

29 Prilog

30 https://profesionalnirazvoj.edu.me/wp-content/uploads/2022/11/119_MENTORSTVO-prirucnik-za-nastavnike.pdf

Program rada mentora sa nastavnikom-pripravnikom/nastavnicom-pripravnicom³¹

Prva godina rada u školi značajan je period profesionalnog razvoja nastavnika i nastavnice. Tokom svog inicijalnog obrazovanja, nastavnik i nastavnica stiču prva iskustva rada u nastavi. Uz stručnu pomoć mentora i mentorke, nastavniku-početniku/nastavnici-početnici pruža se mogućnost unapređenja stečenih znanja i kompetencija za budući samostalan rad u školi. Ovaj program treba da pomogne nastavniku-mentoru/nastavnici-mentorki u praćenju nastavnika-početnika/nastavnice-početnice tokom obavljanja pripravničkog staža i pripremanju nastavnika-početnika/nastavnice-početnice za polaganje stručnog ispita. U skladu sa Opštim zakonom o vaspitanju i obrazovanju (Sl. list RCG, 64/02, 31/05 i 49/07, član 103) mentora i mentorke određuje direktor i direktorica ustanove, na prijedlog stručnog aktiva. Zadatak mentora i mentorke je da upozna nastavnika-pripravnika/nastavnicu-pripravnicu sa radom škole, organizuje praćenje i izvođenje nastave, podrži istraživački rad nastavnika-pripravnika/nastavnicu-pripravnicu, pruži usmenu i pisanu informaciju o njegovom/njenom radu.

Program rada sastoji se iz sljedećih cjelina:

1. Nastava, vannastavne i druge aktivnosti u školi
2. Formiranje profesionalnog portfolija nastavnika/ce-pripravnika/ce i dopunjavanje tokom pripravničkog staža
3. Stručni rad

Smjernice za polaganje stručnog ispita nastavnika i nastavnice³²

Zavod za školstvo je 2022. godine u cilju unapređivanja podrške nastavnicima/ama-pripravnicima/ama u pripremi polaganja stručnog rada izradio Smjernice kojima se definiše polaganje stručnog ispita nastavnika i nastavnice.

Smjernice obuhvataju sljedeće komponente:

1. Izradu i odbranu stručnog rada
2. Izvođenje nastavnog časa, odnosno usmeno izlaganje teme iz struke nastavnika i nastavnice
3. Usmeni ispit iz propisa koji uređuju područje obrazovanja i vaspitanja i ljudska i dječja prava i osnovne slobode, odnosno, usmeni ispit iz propisa
4. Usmeni ispit iz pedagoško-psihološke, defektološke ili andragoške grupe predmeta za nastavnike i nastavnice koji u toku školovanja nijesu polagali ispite iz te oblasti.

Akcionim planom Strategije za digitalizaciju obrazovnog sistema za 2024. i 2025. godinu prepoznata je potreba za izmjenom i unapređenjem Pravilnika o polaganju stručnog ispita nastavnika i nastavnice.

Stručno usavršavanje nastavnika i nastavnica /vaspitača i vaspitačica u organizaciji Zavoda za školstvo

Sredstva za stručno usavršavanje nastavnika i nastavnica /vaspitača i vaspitačica u organizaciji Zavoda za školstvo, Centra za stručno obrazovanje i Ministarstva prosvjete, nauke i inovacija obezbjeđuju se iz Budžeta države Crne Gore i ove obuke su besplatne za sve polaznike i polaznice.

Stručno usavršavanje nastavnika i nastavnica /vaspitača i vaspitačica u periodu 2015–2020. u

³¹ file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/download%20(1).pdf

³² <https://profesionalnirazvoj.edu.me/wp-content/uploads/2022/12/Smjernice-za-polaganje-strucnog-ispita.pdf>

organizaciji Zavoda za školstvo:

Godina	Broj obuka	Broj polaznika i polaznica	Broj polaznika i polaznica po grupi	Online obuke
2015.	68	1.944	28	-
2016.	92	2.521	27	-
2017.	81	2.688	33	-
2018.	80	2.160	27	-
2019.	85	2.316	27	-
2020.	42	921	22	6 online obuka -Microsoft Teams

Stručno usavršavanje nastavnika i nastavnica /vaspitača i vaspitačica u periodu 2020–2025. u organizaciji Zavoda za školstvo i Ministarstva prosvjete, nauke i inovacija:

Godina	Broj obuka	Broj polaznika i polaznica	Broj polaznika i polaznica po grupi	Online obuke
2021.	34	1.020 nastavnika i nastavnica	30	24 online obuke
2022.	50	2.336 nastavnika i nastavnica od kojih je 1.229 pohađalo programe iz digitalnih kompetencija (Covid kriza)	20	60 šestodnevni online obuka iz digitalnih kompetencija
2023.	105	2.274 nastavnika i nastavnica	21	3 online obuke
2024.	157	2.517 nastavnika i nastavnica	16	8 online obuka -inkluzija
2025.	91	1.843 nastavnika i nastavnica	20	2 online obuke

Zastupljenost jednodневnih i dvodnevni obuka u 2024. i 2025. godini - Zavod za školstvo

U cilju podizanja efekata programa stručnog usavršavanja na koji ukazuju navedene analize i istraživanja, u 2024. i 2025. godini Zavod za školstvo je povećao broj dvodnevni obuka, dominantno iz oblasti ocjenjivanja koja je od posebnog značaja za unapređivanje kvaliteta nastave/učenja:

- Ocjenjivanje u funkciji razvoja učenika i učenica i unapređivanja nastave/učenja (za predmete: Crnogorski-srpski, bosanski, hrvatski jezik i književnost, Engleski jezik, Istorija, Informatika) – 13 obuka, 214 polaznika i polaznica (2024. godina) i 20 obuka, 429 polaznika i polaznica (2025. godina).

Programi stručnog usavršavanja realizuju se nekonsekutivno, što omogućava učesnicima i učesnicama rad kod kuće (Plan praćenja) na izradi domaćeg zadatka između dva dana obuke. Programom se osnažuju kompetencije nastavnika i nastavnica u osnovnim školama kroz radionice: ciljevi, elementi i kriterijumi ocjenjivanja, oblici praćenja kao i korišćenje podataka u procesu praćenja. Nastavnici i nastavnice se edukuju kako da prate i ispituju više nivoe obrazovni postignuća pružajući učenicima povratnu, jasnu i blagovremenu informaciju koja im koristi u daljem usmjeravanju učenja.

Programu je prethodilo izdavanje priručnika za nastavnike *Ocjenjivanje u funkciji razvoja učenika i unapređivanja nastave učenja*, 2019. koji obezbjeđuje sprovođenje formativne procjene na svim nivoima i u svim predmetima. Priručnik i program stručnog usavršavanja pružaju nastavnicima stručnu i praktičnu podršku u procesu ocjenjivanja.

NASTAVNICI I NASTAVNICE /VASPITAČI I VASPITAČICE				
2024.				
	Jednodnevne	Dvodnevne	Interaktivna obuka za trenere-ice	Ukupno obuka
Januar	2	0	0	
Februar	11	4	0	
Mart	12	4	0	
April	14	0	0	
Maj	8	2	0	
Jun	5	4	1	
Jul	1	0	0	
Avgust	0	0	0	
Septembar	4	3	0	
Oktobar	10	5	1	
Novembar	17	9	0	
Decembar	10	5	0	
UKUPNO	94	36	2	132
2025.				
	Jednodnevne	Dvodnevne	Interaktivna obuka	
Januar	0	7	0	
Februar	6	10	0	
Mart	16	4	0	
April	8	5	0	
Maj	11	6	0	
Jun	11	2	1	
UKUPNO	52	34	1	87
Direktori				
2024.				
Obuke (dvodnevne)		25	25	
Prezentacije		10	10	
2025.				
Obuke (dvodnevne)		5	5	
Prezentacije		3	3	

Od 345 akreditovanih programa u Katalogu (2022-2025) realizovano je ukupno **123** programa tokom 2024. i prve polovine 2025. ili **35,65%**. Prosječna srednja ocjena u 2024. iznosi 4,85, a u 2025. godini 4,88.

U internom istraživanju koje je Zavod za školstvo sproveo utvrđeno je da poređenje ocjena kvaliteta najbolje procijenjenih programa stručnog usavršavanja od strane polaznika/ca neposredno nakon njegove realizacije i naknadno su značajno bolje ocijenili kvalitet seminara neposredno nakon njegove realizacije, nego naknadno u našem istraživanju.

Poređenje ptocjen kvaliteta seminara od strane nastvnika neposredno nakon seminara i naknadno u ovom istraživanju.	Procjena u istraživanju	Procjene nakon seminara
MEDIJSKA PISMENOST KAO KLJUČNA KOMPETENCIJA U OBRAZOVANJU	3.96	4.98
MOJE VRIJEDNOSTI I VRLINE	4.16	4.91
VJEŠTINE KOMUNIKACIJE	4.09	4.71
POZITIVNA DISCIPLINA	4.08	4.98

Zbog toga je kvalitet seminara neophodno ispitati i na drugi način, utvrđujući njegov doprinos, tj. uticaj na kompetentnost nastavnika za realizaciju nastave. Poređenjem procjena kompetentnosti nastavnika koji su pohađali i onih koji nijesu pohađali određeni seminar, utvrdili smo doprinos, tj. uticaj svakog od seminara na procjenu kompetentnosti za realizaciju nastave³³.

Programi stručnog usavršavanja nastavnika i nastavnica /vaspitača i vaspitačica u organizaciji Ministarstva prosvjete, nauke i inovacija

Aktivnu ulogu u stručnom usavršavanju nastavnika i nastavnica /vaspitača i vaspitačica u 2024. i 2025. godini ima i Vlada Crne Gore – Ministarstvo prosvjete, nauke i inovacija, ne samo kroz obezbjeđivanje izmjene zakonskih i podzakonskih akata, sveobuhvatnu digitalizaciju sistema, značajno uvećanje finansijskih sredstava za realizaciju programa stručnog usavršavanja, već i stalni dijalog i saradnju sa centralnim obrazovnim ustanovama, predškolskim ustanovama i školama.

Važno je istaći saradnju i podršku međunarodnih partnera reformi obrazovnog sistema: Evropske unije, Predstavništva Unicefa, Evropskog centra za moderne jezike Savjeta Evrope iz Graca, Britanske ambasade i Britanskog savjeta, RYCO – Regional Youth Cooperation Office – obuke za nastavnike, Obrazovne razmjene u SAD – Ambasada SAD-a u Podgorici, E-Twinning.

U poređenju s drugim zemljama, srednje škole u Crnoj Gori ozbiljno su zaostajale u pogledu dostupnosti IKT opreme: Crna Gora je 2018. godine bila među pet najlošijih zemalja u kojima se realizuje PISA testiranje. Od 2023. godine, uz podršku međunarodnih partnera Ministarstvo prosvjete, nauke i inovacija je obezbijedilo značajna sredstva za opremanje obrazovno-vaspitnih ustanova računarskom opremom. Tokom 2024. godine intenzivno se radilo na opremanju osnovnih i srednjih škola, sa ulaganjima ukupne vrijednosti 6,8 miliona eura. Od ovog iznosa, oprema u vrijednosti od 6,3 miliona eura nabavljena je tokom 2023. godine, a instalirana i isporučena tokom 2024. godine, dok je dodatnih pola miliona eura opreme obezbijeđeno iz Budžeta za 2024. godinu. Kroz ovu nabavku obrazovnim ustanovama širom Crne Gore isporučeno je i instalirano 5.155 računara, 1.133 laptopova, 1.806 televizora, 516 projektora i 455 štampača, na ukupno 429 lokacija.

U prvoj polovini godine, formirane su 32 EdTech laboratorije, a do kraja godine biće formirano još dodatnih 70 laboratorija, sa ukupnom vrijednošću opreme od 902.100,00 eura. EdTech laboratorije su specijalizovane prostorije koje su opremljene računarskom opremom, robotima, 3D štampačima i drugim savremenim uređajima, namijenjene učenicima i učenicama svih uzrasta u osnovnim i srednjim školama. Paralelno sa nabavkom hardverske opreme, razvija se interdisciplinarni obrazovni program usmjeren na povećanje upotrebe digitalnih tehnologija u nastavi. Takođe, kreira se veliki broj onlajn kurseva dostupnih na portalu „Digitalna škola“, odnosno platformi „Digionica“, koji služe kao dodatna podrška učenicima i učenicama, nastavnicima i nastavnicama u korišćenju laboratorija. Cilj ovih aktivnosti je razvoj ključnih vještina traženih na tržištu rada, uz omogućavanje svim učenicima i učenicama da preuzmu različite timske uloge s naglaskom na kreativnost i inovativnost. Kroz praktičan rad u EdTech laboratorijama, učenici i učenice razvijaju vještine, kao što su saradnja, kreativnost, kritičko mišljenje, programiranje, robotika, 3D štampa, digitalno preduzetništvo, komunikacija, održivost i upravljanje podacima.

Ministarstvo prosvjete, nauke i inovacija je u periodu od 2022. do 2025. godine obezbijedilo organizaciju i realizaciju sljedećih programa stručnog usavršavanja:

2022. godina

- Šestodnevne obuke za primjenu digitalne ključne kompetencije u nastavi - **1.229** nastavnika i nastavnica.
- Obuka iz oblasti Java Programiranja i baza podataka u saradnji sa Oracle akademijom – **57** nastavnika i nastavnica.

³³ <https://www.gov.me/clanak/znacaj-istrazivanja-za-unapredivanje-obrazovanja>, str. 57

- Izrađena C-Board aplikacija za djecu sa posebnim obrazovnim potrebama, a obuku je pohađalo je **80** zaposlenih u obrazovno-vaspitnim ustanovama.
- U okviru Projekta EPAL Nacionalna služba podrške, realizovane su tri obuke za primjenu digitalnih alata u nastavi za odrasle polaznike i polaznice za nastavni kadar koji radi u obrazovanju odraslih – **32** polaznika i polaznice.
- Organizovane su 4 dvodnevne onlajn obuke za aplikacije za onlajn saradnju i kolaboraciju (Office 365:Teams i Zoom) za nastavni kadar koji radi u obrazovanju odraslih i institucije socijalnog partnerstva za ukupno **103** polaznika i polaznice.
- Realizovane su tri obuke programa obrazovanja Primjena digitalnih alata u nastavi za odrasle (Pljevlja, Podgorica, Budva) – **30** polaznika i polaznica.

2023. godina

- U saradnji sa Oracle akademijom nastavljeno je sa obukama koje su namijenjene sticanju digitalnih stručnih kompetencija:
 - Iz oblasti Java Programiranja i baza podataka obučeno je **54** nastavnika i nastavnica;
 - Za rad sa darovitim učenicima i učenicama iz oblasti IKT-a realizovane su obuke za **30** nastavnika i nastavnica.
 - C-Board aplikacija za djecu sa posebnim obrazovnim potrebama, obuku je pohađalo je **47 zaposlenih** u obrazovno-vaspitnim ustanovama i **50 roditelja**.
- ECDL Start program obuke – **525** nastavnika i nastavnica.
- Primjena koncepta Digitalne škole – obučeno **1.000 zaposlenih** u obrazovno-vaspitnim ustanovama.
- Realizovane su i obuke nastavnika i nastavnica za sticanje **digitalne ključne kompetencije za nastavu**:
 - Medijska pismenost – 6 seminara za **189** polaznika i polaznica;
 - Korišćenje C-Board aplikacije u svrhu razvoja komunikacionih sposobnosti djece s posebnim obrazovnim potrebama – jedan seminar za **17** polaznika i polaznica;
 - Multidisciplinarni pristup u nastavi hemije (android aplikacije) – dva seminara za **52** polaznika i polaznice;
 - Elektronsko nasilje među vršnjacima i njegova prevencija – jedan seminar za **26** polaznika i polaznica;
 - Upotreba obrazovnih tehnologija za učenje i podučavanje engleskog jezika – dva seminara za **56** polaznika i polaznica;
 - Stručno usavršavanje nastavnika i nastavnica engleskog jezika kroz online zajednicu (Future English) – dva seminara za **79** nastavnika i nastavnica, u saradnji sa Britanskim savjetom (British Council);
 - Učionica u oblaku uz Google Apps aplikacije – jedan seminar za **22** polaznika i polaznice;
 - Primjena savremene tehnologije u nastavi (Powerpoint i Sway), kao i posljedice savremene tehnologije – jedan seminar za **27** polaznika i polaznica.

2024. godina

- Primjena koncepta Digitalna škole – obučeno **521** zaposlenih u obrazovno-vaspitnim ustanovama.
- Primjena Microsoft 365 (Office 365) aplikacija – obučeno **178** zaposlenih (51 nastavnik i 99 nastavnica od strane UNESCO-a i 10 nastavnika i 18 nastavnica od strane ZZŽ).
- Tri dvodnevne akreditovane obuke za nastavnike i nastavnice informatičke grupe predmeta, program „Ocjenjivanje u funkciji razvoja učenika i unapređenje nastave i učenja u školi“ – **59** polaznika i polaznica (41 nastavnica i 18 nastavnika).
- U saradnji sa Oracle akademijom nastavljeno je sa obukama koje su namijenjene sticanju digitalnih stručnih kompetencija:
 - Iz oblasti Java Programiranja i baza podataka obučeno je **26 nastavnika i nastavnica** (7 nastavnika i 19 nastavnica).
 - Za rad sa talentovanim učenicima i učenicama u domenu Robotike obučeno je **29 zaposlenih** (9 muškaraca i 20 žena).
 - Kroz četiri seminara obučeno je **58 zaposlenih** (16 muškaraca i 42 žene) za primjenu tehnologije u radu sa djecom sa posebnim obrazovnim potrebama, posebno u primjeni C-Board aplikacije.
- Kroz projekat „Digitalno, inkluzivno i transformativno: Kvalitetno obrazovanje za Crnu Goru“, koji Ministarstvo prosvjete, nauke i inovacija realizuje u saradnji sa UNICEF-om, UNESCO-om i ILO-om, a uz finansijsku podršku Fonda za ubrzan razvoj Crne Gore (MAF):
 - Medijska pismenost kao ključna kompetencija u obrazovanju – **142** nastavnika i nastavnice (dvodnevna obuka)
 - Upotreba Microsoft Office 365 – **149** nastavnika i nastavnica (dvodnevna obuka)
 - Primjena koncepta Digitalne škole – **170** ICT koordinatora i koordinatorke (jednodnevna obuka)
 - Analitika u Microsoft Office 365 i Microsoft Teams-u – **202** ICT koordinatora i koordinatorke (jednodnevna obuka)
 - Programiranje u Scratch-u – **33** nastavnika i nastavnice (dvodnevna obuka, planirana za realizaciju tokom 2024. godine)
- **Primjena CLIL metodologije – integrisana nastava/učenje sadržaja i jezika za 1. ciklus osnovne škole**, autorki Milene B. Ščekić i Jasmine Mustafić, akreditovani je program za razvoj vještina nastavnog kadra za simultano izučavanje sadržaja nastavnog predmeta i stranog jezika kroz funkcionalnu primjenu CLIL (Content and Language Integrated Learning) metodologije u bilingualnoj sredini. Obučeno je **45** nastavnika i nastavnica koji će obogatiti rad sa učenicima i učenicama kroz dvojezičnu nastavu

2024. i 2025. godina

- **Brižne porodice**, autorke: prof Džudi Hačings, dr Džejmi Lahman – program stručnog usavršavanja koji Ministarstvo prosvjete, nauke i inovacija realizuje u partnerstvu sa Predstavništvom Unicefa u Crnoj Gori. Trajanje programa je 5 dana ili 40 sati a pohađali su ga roditelji/staratelji vrtićkih grupa – 48 grupa roditelja – u koje je uključeno ukupno **523 roditelja**. Tokom 2024. godine, 11.5% uključenih roditelja bili su očevi.

- **Vještine za adolescenciju** je akreditovani program stručnog usavršavanja za razvoj socio-emocionalnih vještina kod učenika i učenica, nastavnika i nastavnica kojim je kroz 15 obuka obuhvaćeno 60 osnovnih škola u Cnoj Gori i **300** nastavnika i nastavnica, stručnih saradnika i saradnica i članova i članica uprava obrazovno-vaspitnih ustanova, a preko **1.500** učenika i učenica će pohađati dvogodišnji program. Sredstva su obezbijedena iz Budžeta Vlade Crne Gore i donatora UNODC-a – Lion Quest. U okviru obuka planirane su i dodatne follow-up sesije: 4 uživo i 1 onlajn kako bi sprovela efikasna evaluacija.
- **NTC sistem učenja – razvoj ukupnih sposobnosti djeteta**, autora dr Ranka Rajovića, magistra medicinskih nauka i doktora sportskih nauka, Centar za edukaciju Novi sad, Pedagoški fakultet Koper, Slovenija je akreditovani program kojim se razvijaju kompetencije nastavnika i nastavnica. Program je pohađalo 1.033 nastavnika i nastavnice.
- **O snaži me – program za psihološku podršku u školi** realizovane četiri obuke kao podrška Ministarstvu prosvjete, nauke i inovacija i Udruženja psihologa nastavnicima/vaspitačima i stručnim saradnicima u cetinjskim obrazovno-vaspitnim ustanovama povodom krizne situacije u Prijestonici početkom 2025. Broj polaznika 116.

U 2025. godini, akreditovana su dva nedostajuća programa stručnog usavršavanja za vaspitače i vaspitačice u predškolskim ustanovama:

- **Projektni pristup učenju u predškolskom vaspitanju i obrazovanju**, autorke: doktor pedagoških nauka Katarina Todorović, Filozofski fakultet u Nikšiću, Vesna Nikolić, specijalista predškolskog vaspitanja i obrazovanja, direktorica JPU „Ljubica Popović“ Podgorica.
- **Trening za trenere – Projektni pristup učenju u predškolskom vaspitanju i obrazovanju**, autorke: dr Katarina Todorović i Vesna Nikolić, program koji osposobljava trenere i trenerice za samostalnu organizaciju i realizaciju programa stručnog usavršavanja Projektni pristup učenju u predškolskom vaspitanju i obrazovanju.

Programi akreditovani kod Nacionalnog savjeta za obrazovanje kako bi vaspitači i vaspitačice, stručni saradnici i saradnice i direktori i direktorice u predškolskim ustanovama, u punom kapacitetu, mogli/e realizovati novi Program za predškolsko vaspitanje i obrazovanje odobren 2023. godine. Slijedi realizacija dvodnevnih programa stručnog usavršavanja.

Programi stručnog usavršavanja koje organizuju drugi organizatori

Zavod za školstvo kontinuirano sprovodi i proces monitoringa obuka koje organizuju drugi organizatori obuka: predškolske ustanove, škole, autori i autorke ili treneri i trenerice programa stručnog usavršavanja, odnosno neko drugo pravno ili fizičko lice koje obavlja obrazovno-vaspitnu ili istraživačku djelatnost, licencirana ustanova visokog obrazovanja ili strukovno udruženje nastavnika i nastavnica (*Smjernice za organizaciju i realizaciju akreditovanih programa stručnog usavršavanja koje ne organizuje Zavod za školstvo*)³⁴. U toku je izrada i *Smjernica za organizaciju i realizaciju online programa stručnog usavršavanja*.

Ovi programi nijesu besplatni i cijena po učesniku i učesnici obuke u prosjeku iznosi 20 eura.

Drugi organizatori su u 2024. realizovali: 77 programa na 329 seminara, od kojih je 60% realizovano u online formatu. Od ukupnog broja realizovanih seminara 13% je realizovano na zahtjev škola, 8% od ukupnog broja programa je realizovano u okviru projekata, a svi ostali seminari su realizovani po prijavi nastavnika i nastavnica.

34 <https://profesionalnirazvoj.edu.me/wp-content/uploads/2024/02/Smjernice-za-realizatore-seminara-finalno-2024.docx>

Programi koji su realizovani na preko 20 programa stručnog usavršavanja iz oblasti Drugi programi sa sljedećim temama:

- *Uloga roditelja* (22 seminara – šest neposredno, 16 online)
- *Saradnja škole sa lokalnom zajednicom* (27 seminara – jedan neposredno, 26 online)
- *Oblast zakona o vaspitanju i obrazovanju* (21 seminar – neposredno).

U 2025. godini autori i autorke akreditovanih programa stručnog usavršavanja, treneri i trenerice ili obrazovno-vaspitne ustanove, organizovali su i realizovali sljedeće obuke:

Naziv seminara	Broj održanih seminara
Kako pomoći djetetu da prevaziđe krizne životne situacije	2
Sagorijevanje na poslu je mane kad imaš volje i znanja	2
NTC	5
Upotreba Microsoft Office 365	13
Jačanje profesionalnih kompetencija za rad sa učenicima pripadnicima ranjivih grupa	5
Upotreba online alata u realizaciji aktivne nastave	3
Uloga roditelja u kreiranju podsticajnog školskog okruženja	4
Elektronsko nasilje među vršnjacima i njegova prevencija	5
Saradnja porodice i vaspitno-obrazovne ustanova	4
Uloga i značaj nastavnika u prevenciji vršnjačkog nasilja	5
Značaj saradnje sa lokalnom zajednicom prilikom realizacije nastavnih i vannastavnih aktivnosti	8
Komunikacija sa učenicima i rješavanje konfliktnih situacija	4
Upotreba metoda aktivnog učenja u razrednoj nastavi	2
Pomozi mi da uradim sam – Unapređenje kvaliteta dječjeg učenja i razvoja putem ručno izrađenih didaktičkih materijala	3
Objektivnom ocjenom do kvalitetnog znanja	5
Učimo na više načina	3
Multimedijalne tehnologije u nastavi	1
Školska medijacija-bazični trening	1
Samoevaluacija škole - pojam, pristup i realizacija	2
Motivacija u nastavi: predlozi za nastavu italijanskog jezika	2
Motivacija u nastavi: predlozi za nastavu njemačkog jezika	2
Razvoj kreativnosti kod nadarenih i talentovanih učenika	3
Likovna kultura u predškolskim ustanovama	2
Značaj dječije igre i materijala za igru	2
E-portfolio za učenike	1
Internet Učionica	1
Digitalni ugledni čas	1
Dvosmjerna komunikacija nastavnika i roditelja	1
Kreiranje interaktivnih video lekcija	1
Nastava u oblaku	1
Književne radionice	1
Savladavanje mekih vještina u relaciji nastavnik-učenik-roditelj	1
Video lekcija – savremeno nastavno sredstvo	2
Digitalne priče i bajke	1

E-porfolio za nastavnike	1
Razvoj kritičkog mišljenja kod djece predškolskog i ranog školskog uzrasta	1
Prevenција nasilja – kako stvoriti stimulativno školsko okruženje	2
Vještine adoleolscencije	3
Dani ELTAM-a 2025: Obrazovanje kao pasoš za budućnost (Moduli 1 i 2).	1
Formiranje ekološke pismenosti učenika	2
Efikasni roditeljski sastanci	1
Karijerna orijentacija učenika u osnovnim i srednjim školama	1
Elementi savremenog obrazovnog modela „Reggio Emilia” u obrazovnom procesu	3
Samoevaluacija škole/predškolske ustanova	1
Pozitivna disciplina	1
Osnove korišćenja računara i osnove upotrebe internet	2
Timski rad i saradničko učenje	1
Lutka moj prijatelj	1
Vještine komunikacije	1
Educaplay za aktivnu nastavu	1

U strukturi obuka (122) koje su u 2025. organizovali drugi organizatori, a nad kojima Zavod za školstvo sprovodi monitoring, dominantno su zastupljeni programi stručnog usavršavanja: digitalne kompetencije nastavnika i nastavnica, socio-emocionalne vještine, prevencija nasilja, obuke za vaspitače i vaspitačice u predškolskim ustanovama, aktivne metode učenja, inkluzija i rad sa ranjivim grupama.



VIII ANALIZA KATALOGA PROGRAMA CENTRA ZA STRUČNO OBRAZOVANJE

Zastupljenost programa stručnog usavršavanja

Na osnovu *Pravilnika o programu i organizaciji oblika stručnog usavršavanja nastavnika*³⁵, obavezu stručnog usavršavanja imaju svi nastavnici i nastavnice, vaspitači i vaspitačice, stručni saradnici i saradnice, saradnici i saradnice u nastavi i drugi izvođači obrazovno-vaspitnog rada. Kada se ova odredba primijeni na srednje stručne škole, jasno je da obuke nijesu namijenjene samo jednom dijelu nastavnog kadra, već obuhvataju sve profile nastavnika i nastavnica koji učestvuju u obrazovno-vaspitnom procesu.

U tom smislu, stručne obuke pohađaju nastavnici i nastavnice opšteobrazovnih predmeta, jer i oni/one imaju obavezu da prate savremene pedagoške i metodičke tokove u cilju unapređivanja nastave. Pored njih, značajnu grupu čine nastavnici i nastavnice stručnih predmeta, koji moraju kontinuirano obnavljati i usklađivati svoja znanja sa razvojem nauke, tehnologije i prakse u oblastima za koje obrazuju učenike i učenice. Njihovo usavršavanje naročito je važno, jer direktno utiče na kvalitet praktične i teorijske nastave u stručnim školama, a samim tim i na zapošljivost učenika i učenica po završetku školovanja.

Obuke pohađaju i stručni saradnici i saradnice – pedagozi i pedagoškinje, psiholozi i psihološkinje, bibliotekari i bibliotekarke, kao i direktori i direktorice i pomoćnici-ce direktora-ice. Programi stručnog usavršavanja obezbjeđuju ne samo individualni profesionalni razvoj nastavnika i nastavnica, već i unapređenje kvaliteta obrazovno-vaspitnog sistema u cjelini, što je i osnovni cilj naveden u Pravilniku.

Prikaz sadržaja Kataloga programa stručnog usavršavanja nastavnika i nastavnica Centra za stručno obrazovanje

Katalog programa stručnog usavršavanja nastavnika i nastavnica Centra za stručno obrazovanje je koncipiran nešto drugačije u odnosu na Katalog Zavoda za školstvo. Trenutno važeći Katalog se odnosi na period od školske 2023/2024. do školske 2024/2025. godine.

U strukturi Kataloga postoje tri ključne oblasti:

1. Prioritetna područja stručnog usavršavanja
2. Pedagoško-psihološko-didaktičko-andragoška oblast
3. Drugi programi stručnog usavršavanja

Ova podjela omogućava jasnu orijentaciju i fokusirano planiranje profesionalnog razvoja nastavnika i nastavnica u srednjim stručnim školama, u skladu s aktuelnim potrebama obrazovnog sistema. Ovakva podjela je i u vezi sa zakonskim i podzakonskim aktima neophodnog broja sati za obnavljanje licence nastavnika i nastavnice za rad u obrazovno-vaspitnim ustanovama za nastavnike i nastavnice koji predaju stručne predmete odnosno module.

Prioritetna područja stručnog usavršavanja

Ova oblast obuhvata stručno-teorijske i praktične module koji su direktno povezani sa sektorima stručnog obrazovanja. U Katalogu je predstavljeno 48 programa koji obuhvataju širok spektar

³⁵ Pravilnik o programu i organizaciji oblika stručnog usavršavanja nastavnika „Službeni list RCG“, br. 20/2004

stručnih oblasti: elektrotehniku, informacionu tehnologiju, mašinstvo i mehatroniku, saobraćaj, ekonomiju, pravo, zdravstvo i socijalnu zaštitu, hemijsku industriju, prehranu, poljoprivredu, veterinu, tekstilstvo, muzičku umjetnost, likovnu umjetnost kao i obuku kod poslodavaca. Programi su usmjereni na primjenu savremenih tehnologija (robotika, programiranje, softverske simulacije, CAD/CAM, CNC i dr), razvoj digitalnih vještina i praktičnih kompetencija nastavnika i nastavnica. Većina programa povezana je sa konkretnim obrazovnim profilima i nastavnim modulima, čime se obezbjeđuje njihova direktna primjenjivost u nastavi.

Oblast pedagogije, andragogije, psihologije, metodike, didaktike i dr.

Obuke iz ove oblasti su prvenstveno usmjerene na opšte kompetencije nastavnika i nastavnica i ona obuhvata 46 programa koji su relevantni za nastavnike i nastavnice u stručnom obrazovanju. Posebno su značajni programi koji se odnose na: inovativne metode nastave i učenja, ocjenjivanje i vrednovanje, rad sa učenicima i učenicama sa posebnim obrazovnim potrebama i darovitima, upotrebu digitalnih alata, kao i razvijanje komunikacionih i timskih vještina. Ovi programi podržavaju nastavnike i nastavnice stručnih škola u razvoju transversalnih vještina i pedagoške refleksije, što doprinosi kvalitetnijem izvođenju nastave i boljoj podršci učenicima i učenicama.

Drugi programi stručnog usavršavanja

U ovom dijelu se nalazi 70 specifičnih programa koji dopunjuju profesionalne kompetencije nastavnika i nastavnica i odgovaraju na savremene izazove obrazovanja. Obuhvataju teme kao što su: višejezičnost i pismenost, građansko obrazovanje, digitalna pismenost, održivi razvoj, bezbjednost u digitalnom prostoru, izrada obrazovnih dokumenata i vannastavne aktivnosti. Za stručno obrazovanje posebno su značajni programi iz oblasti digitalnih kompetencija, karijerne orijentacije, komunikacije sa privredom, čime se jača veza između škole i tržišta rada.

Evaluacija programa stručnog usavršavanja nastavnika i nastavnica

Nastavnici i nastavnice iz srednjih stručnih škola ocijenili su programe stručnog usavršavanja kao značajan doprinos njihovom profesionalnom razvoju i unapređenju kvaliteta nastave. Posebno je istaknuto da su programi iz stručnih oblasti (elektrotehnika, mašinstvo, mehatronika, informaciona tehnologija i dr) bili veoma korisni, jer su omogućili upoznavanje sa savremenim tehnologijama kao što su CNC sistemi, CAD/CAM alati, robotika i softverske simulacije. Nastavnici i nastavnice su naglasili da su stečena znanja direktno primjenljiva u nastavi i da doprinose boljoj pripremi učenika i učenica za tržište rada.

Programi iz oblasti pedagogije, psihologije i metodike, ocijenjeni su kao jednako važni, jer su nastavnicima i nastavnicima pomogli da usavrše svoje vještine u radu sa različitim grupama učenika i učenica. Posebno je pozitivno ocijenjena obuka za rad sa učenicima i učenicama sa posebnim obrazovnim potrebama i darovitima, kao i programi vezani za ocjenjivanje i vrednovanje. Nastavnici i nastavnice smatraju da su ovi sadržaji doprinijeli većoj sigurnosti u pedagoškom radu i omogućili inkluzivniji i pravedniji pristup učenicima i učenicama.

Treća grupa programa, koja se odnosila na digitalne kompetencije, održivi razvoj, bezbjednost u digitalnom prostoru i komunikaciju sa privredom, takođe je dobila visoke ocjene. Nastavnici i nastavnice naglašavaju da im je ova obuka pomogla da bolje razumiju potrebe savremenog društva i da svoju nastavu povežu sa realnim životom i zahtjevima tržišta rada. Posebno su istakli značaj programa karijerne orijentacije i obuka kod poslodavaca, jer su doprinijeli boljem povezivanju škola sa privredom.

Kao glavne prednosti programa, nastavnici i nastavnice su naveli praktičnu primjenjivost stečenih

znanja, kvalitetne predavače i predavačice i razmjenu iskustava sa kolegama i kolegamicama iz drugih škola. Kao nedostatak, istaknuta je neravnomjerna dostupnost obuka u različitim regionima, ograničen broj mjesta za pojedine programe, kao i potreba za većim brojem praktičnih radionica u odnosu na teorijska predavanja.

Ukupno, nastavnici i nastavnice ocjenjuju programe stručnog usavršavanja kao korisne i potrebne.

Evaluaciju programa stručnog usavršavanja Centar za stručno obrazovanje vrši nakon realizovane obuke putem anonimnog evaluacionog upitnika.

EVALUACIJA

PROGRAM _____

datum i mjesto realizacije

Cilj upitnika je da se dobije povratna informacija o kvalitetu sadržaja programa, kvalitetu vođenja programa, kao i uslovima u kojima je program realizovan.

1. Kvalitet sadržaja programa.

Molimo Vas da ocjenom od 1 do 5 ocijenite kvalitet sadržaja programa (zaokružite):

1 2 3 4 5

Ukoliko imate neku sugestiju u pogledu sadržaja programa, molimo Vas da je ovdje iznesete.

2. Kvalitet vođenja programa.

Molimo Vas da ocjenom od 1 do 5 ocijenite kvalitet vođenja programa (zaokružite):

1 2 3 4 5

Ukoliko imate neku sugestiju u pogledu vođenja programa, molimo Vas da je ovdje iznesete.

3. Kvalitet uslova u kojima je program održan.

Molimo Vas da ocjenom od 1 do 5 ocijenite kvalitet uslova u kojima je program održan (zaokružite):

1 2 3 4 5

Ukoliko imate neku sugestiju u pogledu uslova u kojem je program održan, molimo Vas da je ovdje iznesete.

Dodatni komentari, predlozi, sugestije:

Teme koje predlažete za naredni seminar:

Izveštaj o realizovanim aktivnostima profesionalnog razvoja nakon održanog programa stručnog usavršavanja:

IZVJEŠTAJ O REALIZACIJI SEMINARA

Naziv programa:

Datum:

Mjesto:

Učesnici:

R.br.	Ime i prezime	Datum rođenja	Predmet/grupa predmeta

Broj učesnika i učesnica:

Voditelji/ke seminara / treneri-ce:

Pitanja	1	2	3	4	5	Srednja ocjena
Kvalitet sadržaja seminara						
Kvalitet vođenja seminara						
Kvalitet uslova						
Srednja ocjena seminara (bez uslova)						

Napomena:

Prilog: Agenda seminara, Evaluacioni list, Spisak nastavnika i nastavnica kojima je potrebno izdati uvjerenje, spisak za potpisivanje, evidencione liste o prisustvu

Stručno usavršavanje nastavnika i nastavnica/vaspitača i vaspitačica u periodu 2020–2025. u organizaciji Centra za stručno obrazovanje

Godina	Broj obuka	Broj polaznika i polaznica	Broj polaznika i polaznica po grupi	Online obuke
2020.	50	1249	25	22
2021.	89	2806	30	50
2022.	72	2090	29	2
2023.	70	1311	20	5
2024.	191	2722	15	15
2025.	37	1034	25	6

Realizovani programi stručnog usavršavanja u 2024. godini:

Naziv seminara	Broj održanih seminara
Izrada automatizovanih elektronskih testova Classmarker	1
Excel u ekonomiji	1
Metode i oblici rada sa učenicima i kandidatima za uspješnu realizaciju modula iz oblasti saobraćaja	1
Izrada mobilnih android aplikacija	1
Rad u nastavi sa učenicima sa posebnim obrazovnim potrebama i ranjivim grupama (inkluzivno obrazovanje, individualizirani nastavni proces, facilitiranje tranzicije, senzitivne teme, nediskriminacija i borba (protiv stereotipa, izrada individualnog razvojnog plana, izrada tranzicionog plana	1
Elektronski kvizovi, asocijacije i testovi	1
(Moderna nastavna sredstva u stručnom obrazovanju: upotreba primijenjenih softvera (AutoCAD 2D	1
Obuka iz zaštite i zdravlja na radu	1
Zdravlje bilja u službi stabilne poljoprivredne proizvodnje, zaštite životne sredine, očuvanja biodiverziteta i ekonomskog razvoja	1
Digitalna Učionica	1
Softverska simulacija rada računarske mreže	1
Inovativne metode učenja - primjena edukativnih aplikacija u nastavi	1
Samoevaluacija rada nastavnika	1
Globalno obrazovanje kroz prizmu održivog razvoja i ekološke odgovornosti	1
Elektronska evidencija postignuća učenika	1
Interna evaluacija	1
Uravnoteženje klipnog mehanizma motora SUS	1
Realizacija karijernog informisanja, savjetovanja i vođenja u stručnom obrazovanju obrazovanju odraslih	1
Komunikacija sa adolescentima u učionici-upravljanje konfliktima	1
Cyberbullying/digitalno nasilje nad djecom - prevencija i zaštita	1
Podsticanje pozitivne komunikacijske klime u vaspitno-obrazovnim ustanovama	1
Prevencija nasilja u vaspitno-obrazovnim ustanovama	1
STOP rodnom stereotipima u izboru zanimanja	1
"Korišćenje Solidworks 3D računarskog programa-rad sa tehničkim crtežima	1
Izrada multimedijalnih elektronskih testova	1
Unapređenje kompetencija nastavnika za realizaciju praktične nastave učenicima sa posebnim obrazovnim potrebama u srednjim stručnim školama	1
Unapređenje kompetencija nastavnika za realizaciju praktične nastave učenicima sa posebnim obrazovnim "potrebama u srednjim stručnim školama	1
Obuka organizatora praktičnog obrazovanje	1
Obuka nastavnika za implementaciju obrazovnih programa zasnovanih na ishodima učenja	1
Obuka nastavnika za implementaciju modularizovanih obrazovnih programa	5
Obuka koordinatora za praćenje realizacije obrazovnih programa zasnovanih na ishodima učenja	1
ECDL	10
Stručno usavršavanje nastavnika stručno-teorijskih predmeta i praktične nastave kod poslodavaca	112
Obuka članova radne grupe za izradu standarda zanimanja	8
Obuka članova radne grupe za izradu standarda kvalifikacija	8
Obuka članova radne grupe za izradu standarda kvalifikacija nivoa	8
Obuka članova radne grupe za izradu obrazovnih programa	8
Obuka članova radne grupe za izradu ispitnog kataloga	8
Obuka organizatora/organizatorki praktičnog obrazovanje	1
Obuka za spoljne saradnike – eksterne evaluator	1
„Program obuke za rukovodiocce vaspitno – obrazovnih ustanova Modul: Stručna škola u svom okruženju I Modul: Upravljanje materijanim i finansijskim resursima	1

U odnosu na prethodni period, novi konkurs za izradu *Kataloga programa stručnog usavršavanja nastavnika i nastavnica (2025–2027)* donosi nekoliko važnih tematskih proširenja i inovacija unutar prioritetnih područja, čime se programska ponuda dodatno usklađuje sa savremenim evropskim obrazovnim politikama.

Tri oblasti posebno dolaze do izražaja: digitalne i zelene vještine i kompetencije, inkluzivno obrazovanje u stručnom kontekstu i povezanost sa privredom i tržištem rada.

Digitalne i zelene vještine i kompetencije

U prethodnom Katalogu, digitalna pismenost bila je prisutna u pojedinačnim programima kroz ključne kompetencije, dok se u novom konkursu digitalne kompetencije pozicioniraju kao posebno prioritetno tematsko područje. Fokus je proširen i produbljen u nekoliko pravaca: bezbjedno i odgovorno korišćenje digitalnih tehnologija; razvoj i upotreba digitalnih edukativnih sadržaja; sajber bezbjednost i zaštita podataka; digitalna komunikacija i kolaboracija u obrazovanju; upotreba digitalnih alata u praktičnoj nastavi i stručnim modulima.

Pored digitalnih su jasno prepoznate zelene kompetencije, što odražava rastući značaj održivog razvoja u strukama. Poseban akcenat stavljen je na: primjenu principa održivosti u nastavi i praktičnom radu; ekološki prihvatljive tehnologije i prakse u industriji; energetske efikasne procese, kružnu ekonomiju; osnaživanje svijesti o klimatskim promjenama kroz stručne sadržaje.

Ova integracija digitalnih i zelenih kompetencija ima za cilj ne samo podizanje kvaliteta nastave, već i jačanje otpornosti i relevantnosti obrazovanja u savremenom kontekstu.

Inkluzivno obrazovanje u stručnom kontekstu

Dok su raniji programi inkluzije bili uglavnom opštepedagoški i teorijski postavljeni, konkurs za novi Katalog uvodi specifične zahtjeve za programe koji se bave inkluzijom u praktičnoj nastavi i stručnim školama. Fokus se prebacuje na konkretne izazove sa kojima se nastavnici i nastavnice stručnih predmeta suočavaju u svakodnevnom radu sa učenicima i učenicama koji imaju posebne obrazovne potrebe.

Planirani su programi koji se bave: prilagođavanjem sadržaja i zadataka u praktičnoj nastavi; primjenom asistivne tehnologije u stručnim učionicama i radionicama; izradom i primjenom individualnih obrazovnih i tranzicionih planova (IROP, ITP); jačanjem emocionalne i socijalne podrške u kontekstu stručnog obrazovanja.

Ovim se inkluzivno obrazovanje usmjerava iz apstraktne teorije ka konkretnim nastavnim praksama koje doprinose jednakim mogućnostima u stručnim školama.

Povezanost sa privredom i tržištem rada

U konkursu za novi Katalog se po prvi put kao poseban prioritet ističe povezivanje obrazovanja sa tržištem rada. Iako su programi stručnog usavršavanja i do sada podrazumijevali primjenjivost u realnim sektorima, sada se traže programi koji eksplicitno jačaju: saradnju sa privrednim subjektima; razumijevanje potreba tržišta rada; razvoj kompetencija učenika i učenica za zapošljivost; prilagođavanje praktične nastave radnom okruženju i savremenim tehnologijama; razvoj preduzetničkih i karijernih vještina nastavnika i nastavnica, učenika i učenica.

Cilj je izgraditi funkcionalnu vezu između obrazovanja i zapošljavanja kroz osnažene nastavne prakse i sadržaje koji odgovaraju dinamičnoj i promjenjivoj prirodi savremenog tržišta rada.

Ove tri oblasti predstavljaju suštinske inovacije u odnosu na dosadašnju praksu planiranja i

akreditovanja programa. Njihovo jasno pozicioniranje kao prioritet u konkursu odražava promjenu u strateškom usmjerenju sistema stručnog usavršavanja nastavnika i nastavnica – ka savremenosti, relevantnosti i inkluzivnosti.

Kriterijumi za vrednovanje programa stručnog usavršavanja

Prilikom vrednovanja prijavljenih programa ocjenjuju se sljedeći kriterijumi:

Mišljenje 1: Razvrstavanje programa u odgovarajuću oblast stručnog usavršavanja nastavnika i nastavnica na osnovu kriterijuma za razvrstavanje	
Kriterijumi za ocjenu prioriternih programa:	
1.1.	Povezanost programa za osavremenjivanje stručnih znanja nastavnika i nastavnica po sektorima sa obrazovnim programom/programom obrazovanja (samo za prioritetne oblasti stručnog usavršavanja)
1.2.	Značaj programa za jačanje povezanosti privrede i stručnog obrazovanja (samo za prioritetne oblasti stručnog usavršavanja)
1.3.	Značaj programa za unapređenje digitalnih i zelenih vještina i kompetencija (samo za prioritetne oblasti stručnog usavršavanja)
1.4.	Značaj programa za unapređenje znanja i vještina rada nastavnika i nastavnica sa učenicima i učenicama sa posebnim obrazovnim potrebama – inkluzivno obrazovanje (samo za prioritetne oblasti stručnog usavršavanja)
Kriterijumi za ocjenu programa iz oblasti pedagogije, andragogije, psihologije, metodike, didaktike i drugo:	
1.5.	Značaj programa za unapređenje pedagoško-andragoških i didaktičko-metodičkih kompetencija nastavnika i nastavnica
Kriterijumi za ocjenu programa iz oblasti Drugi programi stručnog usavršavanja:	
1.6.	Značaj programa za razvoj opštih i specifičnih kompetencija u funkciji ličnog, profesionalnog i društvenog razvoja, ključne kompetencije, građansko učešće, globalnu odgovornost, timski rad i doprinos kvalitetnom školskom okruženju

Mišljenje 2: Vrednovanje programa stručnog usavršavanja nastavnika i nastavnica na osnovu kriterijuma za odabir programa za sve tri oblasti	
2.1.	Doprinos programa unapređivanju (aktuelizaciji) stručnih kompetencija nastavnika i nastavnica neophodnih za ostvarivanje ciljeva stručnog obrazovanja
2.2.	Primjenljivost sadržaja programa u nastavi/praksi
2.3.	Usklađenost ishoda učenja sa sadržajem i dužinom trajanja programa
2.4.	Primjerenost didaktičko-metodičkog pristupa u planiranju realizacije programa
2.5.	Usklađenost programa sa obrazovnim potrebama nastavnika i nastavnica
2.6.	Usklađenost planiranih materijalno-tehničkih uslova sa sadržajem programa
2.7.	Program je već bio uspješno akreditovan u prethodnim katalozima programa stručnog usavršavanja
2.8.	Ekonomičnost programa



IX MJERE ZA UNAPREĐIVANJE EFEKATA PROGRAMA STRUČNOG USAVRŠAVANJA OD 2021. GODINE

- Nakon razvijanja Crnogorskog okvira ključnih kompetencija³⁶ (2023) koji je u potpunosti usklađen sa Evropskim okvirom ključnih kompetencija za cjeloživotno učenje (2018) program stručnog usavršavanja je prošlo 1900 polaznika i polaznica ili 17% od ukupnog broja nastavnika i nastavnica (2022). Obuku su pohađali svi direktori i direktorice, pomoćnici odnosno pomoćnice direktora odnosno direktorice i stručni saradnici i saradnice u obrazovno-vaspitnim ustanovama.
- U cilju efikasnije komunikacije sa školama i nastavnicima i nastavnicama, dostupnosti informacija i afirmacije sistema profesionalnog razvoja, krajem 2022. pokrenut je sajt www.profesionalnirazvoj.edu.me ali i YouTube kanal i FB stranica Zavoda za školstvo;
- Objavljivanje PPT prezentacija sa sajtu www.profsionalnirazvoj.edu.me nakon obuke, a potom i YouTube kanalu.
- Četiri vanredne akreditacije nedostajućih programa stručnog usavršavanja (35 programa) kojima je naročito unaprijeđena ponuda programa iz STEM predmeta i digitalnih kompetencija.
- Smanjen broj polaznika i polaznica na najviše 25 u cilju ostvarivanja pune interakcije.
- Pozivanje timova nastavnika i nastavnica iz jedne obrazovne-vaspitne ustanove u cilju bolje diseminacije znanja i vještina u školi/vrtiću.
- Decentralizovana organizacija obuka u cilju bolje dostupnosti programa nastavnicima i nastavnicama iz opština van Podgorice.
- Izrada Smjernica za unapređenje kvaliteta profesionalnog razvoja na nivou škole/ustanove (2024). Dostupno na: www.profsionalnirazvoj.edu.me
- Unaprijeđen obrazac Izvještaja o aktivnostima nakon obuke u ustanovi. Dostupno na: www.profsionalnirazvoj.edu.me
- Povećan broj dvodnevni obuka (16 sati obuke).
- Povećan broj obuka iz STEM predmeta.
- Realizovane obuke trenera i trenerica za čitalačku, naučnu i matematičku pismenost.
- Povećan broj obuka iz čitalačke, naučne i matematičke pismenosti kao odgovor sistema na slabija postignuća naših učenika na PISA istraživanjima – regionalni princip organizacije.
- Povećan broj obuka za jačanje čitalačke pismenosti PIRLS;
- Izmjena Pravilnika o načinu izbora autora programa stručnog usavršavanja (2025).

36 <https://www.gov.me/dokumenta/0e4d9a73-c7d0-4733-b6fe-35c5b7828713>



X SWOT ANALIZA

Snage	Slabosti
• Zakonska utemeljenost; • Okvir (sistem) profesionalnog razvoja od 2009. prepoznat kao uspješan na međunarodnom nivou; • Sistem omogućava napredovanje u karijeri nastavnika – viša zvanja; • PRNŠ/V - škola kao zaječnica učenja; • Sistema obuhvata sve direktore, pomoćnike direktora i nastavnike/vaspitače i sve nivoe do univerzitetskog obrazovanja; • Besplatne obuke.	• Inicijalno obrazovanje nastavnika; • Postupak relicenciranja nastavnika; • Nedovoljan broj obuka za neke oblasti; • Praćenje efekata obuka na nivou škole i primjene stečenih znanja; • Nedovoljna unutrašnja motivacija nastavnika; • Slaba kolaboracija između djelova sistema; • Nerazvijena samorefleksija kod većine nastavnika.
Mogućnosti	Prijetnje
• Stabilno finansiranje profesionalnog razvoja nastavnika; • Dostupnost programa stručnog usavršavanja u svim regionima Crne Gore; • Bolja koordinacija između djelova sistema, naročito centralnih obrazovnih institucija i timova za PRNŠ; • Unapređenje zakonske regulative; • Liderska uloga rukovodilaca; • Digitalizacija svih segmenata stručnog usavršavanja.	• Finansije; • Neatraktivnost nastavničke profesije; • Odliv kadra; • Neusklađenost kompetencija u inicijalnom obrazovanju sa kompetencijama za nastavničku praksu (PRE-servis i IN-servis); • Demografska kretanja od sjevera prema jugu Crne Gore; • Otpor promjenama.



XI NEDOSTAJUĆI PROGRAMI STRUČNOG USAVRŠAVANJA

Analizirajući strukturu važećeg Kataloga programa stručnog usavršavanja i uzimajući u obzir potrebe nastavnika i nastavnica od predškolskog nivoa do srednjeg stručnog i srednjeg opšteg obrazovanja, nedostajući programi koje je potrebno obezbijediti prilikom objavljivanja narednog javnog konkursa su iz sljedećih oblasti/predmeta:

1. STEM predmeti
2. Programi na albanskom jeziku
3. Rad u kombinovanom odjeljenju (obrazovno-vaspitni rad u malim seoskim školama)
4. Programi za likovnu, muzičku i baletsku umjetnost, fizičko vaspitanje
5. Programi za oblast geografije, istorije, filozofije
6. Programi za rodnu ravnopravnost, ljudska prava, rad sa djecom sa drugih govornih područja
7. Pedagoška i etička primjena AI u nastavi/učenju
8. TIMSS programi

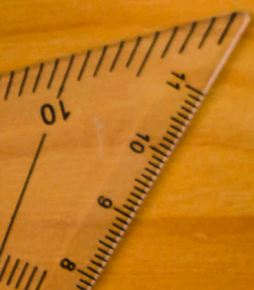


XII PREPORUKE ZA UNAPREĐIVANJE

Na osnovu sprovedenih istraživanja i analiza, ali i Strategije reforme obrazovanja 2025-2035. i pratećeg Akcionog plana 2025-2026, definisane su ključne preporuke koje se odnose na kontinuirani profesionalni razvoj nastavnika i nastavnica i programe stručnog usavršavanja:

1. Unaprijediti dosadašnji model evaluaciju programa kako bi sistem dobio relevantne pokazatelje o tome u kojoj mjeri programi stručnog usavršavanja unapređuju nastavnu praksu i kompetencije učenika i učenica kroz održavanje fokus grupa, sprovođenje upitnika i struktuiranih intrvjua nakon protoka izvjesnog vremena – 6 mjeseci i/ili godinu dana.
2. Uspostaviti prikladne oblike stručnih foruma na lokalnim/regionalnim nivoima koji bi omogućili nastavnicima i nastavnicama redovnu razmjenu ideja, iskustava informacija i/ili virtuelnih foruma na internetu.
3. Unaprijediti studijske programe s aspekta metodičko-didaktičkih-pedagoških kompetencija (inicijalno obrazovna nastavnika i nastavnica).
4. Obezbijediti nedostajuće programe stručnog usavršavanja.
5. Jačati motivaciju svih nastavnika i nastavnica za usvajanje principa cjeloživotnog učenja.
6. Stručno usavršavanje zaposlenih timova iz škola-predškolskih ustanova, s posebnim fokusom na unapređivanje inovativnih didaktičkih i metodičkih vještina kroz obuke koje podstiču kritičko mišljenje i rješavanje problema, učenje učenja, socio-emocionalne vještine, bilingvalno učenje, digitalne kompetencije uključujući vještačku inteligenciju, robotiku, održivi razvoj, inkluziju, rad sa darovitim učenicima i učenicama, i projektno planiranje u predškolskim ustanovama.
7. Osigurati bolju dostupnost programa stručnog usavršavanja zaposlenih kroz formiranje centara edukacije u južnom i sjevernom regionu države.
8. Kreirati modularizovane obuke koje omogućavaju fleksibilnost u planiranju pohađanja, integrisanje povratnih informacija u sesije obuka i promovisanje razvoja interdisciplinarnih i projektom zasnovanih pristupa učenja u školama.
9. Obezbijediti stručno usavršavanje zaposlenih u praktičnoj nastavi o inovativnim metodama rada uz korišćenje digitalne tehnologije sa osvrtom na djecu iz ranjivih grupa.
10. Obezbijediti kontinuiranu obuku nastavnika i nastavnica i instruktora i instruktorki praktičnog obrazovanja u skladu sa utvrđenim potrebama.
11. Obezbijediti intenzivnu realizaciju specijalizovanih programa stručnog usavršavanja za čitalačku, naučnu i matematičku pismenost i ocjenjivanje u funkciji razvoja učenika i učenica.
12. Obezbijediti intenzivnu realizaciju savremenih programa u inkluzivnom obrazovanju i za nadarene učenike i učenice.
13. Obezbijediti dostupnost programa za socio-emocionalne vještine u svim regionima.
14. Razviti sistem obuke iz stručno teorijskih predmeta i praktične nastave koji su usklađeni sa specifičnim potrebama sektora stručnog obrazovanja i prilagođeni privredi i tehnološkim inovacijama.
15. Obezbijediti još jaču povezanost sa potrebama stručnog obrazovanja i privrede.

16. Uspostaviti sistem dodatne podrške za zaposlene koji ne uspijevaju da dostignu standarde kompetencija, angažovanjem mentora i mentorki – nastavnika i nastavnica sa višim zvanjem uz obezbjeđivanje pristupa ažuriranim resursima za online podršku.
17. Izmjeniti podzakonska akta o stručnom usavršavanju zaposlenih, višim zvanjima i licenciranju, kako bi u cjelini bili komplementarni sa sistemom profesionalnog razvoja nastavnika i nastavnica, a posebno sa profesionalnim razvojem na nivou ustanove.
18. Redefinisati listu oblasti programa stručnog usavršavanja u skladu sa Crnogorskim okvirom ključnih kompetencija, unaprijeđenim Standardima kompetencija nastavnika i nastavnica, direktora i direktorica, unaprijeđenim Programom obuke za direktore i direktorice i novim Programom obuke za pomoćnike/pomoćnice direktora/direktorica.
19. Sprovođenje SELFIE for Teacher kako bi nastavnici i nastavnice provjerili svoj nivo vještina u odnosu na DigComEdu okvir i u skladu sa nivoima kreirati programe obuke putem kojih bi se mogli usavršiti u oblastima za koje imaju najslabija znanja i vještine.
20. Programe obuke organizovati za homogene ciljne grupe radi preciznije procijene stvarne aktuelnosti, primjene stečenih znanja i vještina i relevantnosti tema.
21. Implementirati Standarde kompetencija u ciljeve svih programa stručnog usavršavanja kroz unapređivanje Kriterijuma za vrednovanje programa stručnog usavršavanja.
22. Obezbijediti dalju digitalizaciju sistema kroz elektronske usluge za izdavanje licence za rad u obrazovno-vaspitnoj ustanovi i elektronski servis koji omogućava prijavljivanje nastavnika i nastavnica za seminare.
23. Kreirati Smjernice za organizaciju i realizaciju online obuka.





XIII PRILOZI

PRILOG 1:



PRILOG 2:

Međunarodni programi u Katalogu programa stručnog usavršavanja nastavnika i nastavnica 2022-2025.

1. Ocjenjivanje u funkciji podsticanja razvoja matematičke pismenosti
2. Ocjenjivanje vještina usmenog izražavanja
3. Funkcija i svojstva dobrih testova znanja
4. Elementi savremenog obrazovnog modela „Reggio Emilia” u obrazovnom procesu
5. Efektivna komunikacija u učionici
6. Integrisano učenje u likovnim aktivnostima u preškolskim ustanovama i školama (od prvog do petog razreda) i holistički razvoj dece i učenika
7. Ključne kompetencije–nastava kroz kurikulare, procjenjivanje i evaluacija na nivou institucije
8. Književne radionice
9. Nastava orjentisana na učenje
10. Obrazovanje nastavnika za ključne kompetencije u osnovnom i srednjem obrazovanju
11. Step by step–Korak po korak–Kreiranje vaspitno-obrazovnog procesa u kome dijete ima centralnu ulogu
12. Step by step–Korak po korak–Kreiranje vaspitno-obrazovnog procesa u kome dijete ima centralnu ulogu, I-III razreda osnovne škole
13. Dječje muzičko stvaralaštvo kao aktivnost i kao kreativni izazov
14. Etičko i vrijednosno obrazovanje u srednjim školama
15. Instrumentalna muzika Johana Sebastijana Baha: pristup tumačenju i interpretaciji
16. Kontinuirano stručno usavršavanje nastavnika engleskog jezika kroz online zajednicu - Future English
17. Razvoj digitalnih kompetencija u nastavi engleskog jezika
18. Savremene tendencije u nastavi engleskog jezika
19. Uvod u podučavanje i tehnike procjene vještine govora i pisanja u nastavi engleskog jezika
20. engleskog jezika
21. Vještine uspješne komunikacije u nastavi engleskog jezika
22. Motivisanje i afirmacija darovitih učenika u nastavi stranih jezika
23. Roditeljstvo za cjeloživotno zdravlje za malu djecu (lokalni naziv „Brižne porodice”)
24. Integrisani procesi vizuelno-likovnog izražavanja, eksperimentisanja i stvaranja u aktivnostima djece predškolskog uzrasta
25. Podsticanje dečjeg razvoja primenom i oblikovanjem prirodnih materijala
26. Pozitivna disciplina u vrtiću
27. Uspješan rad sa djecom od rođenja do tri godine – Step by step jaslični program
28. Vježbe svakodnevnog života u Montesori pedagogiji
29. Značaj dječje igre i materijala za igru
30. Didaktičko-metodičko modelovanje digitalnog časa
31. Didaktičko oblikovanje interaktivnih multimedijalnih lekcija
32. Digitalne priče i bajke
33. Digitalni poster u funkciji unapređivanja sistematizacije nastavnih sadržaja
34. Digitalni ugledni čas
35. Dizajn baza podataka i programiranje u jeziku SQL
36. Internet učionica
37. Kreiranje interaktivnih video lekcija

38. Kritičko mišljenje i rješavanje problema
39. Muzika uz pomoć računara
40. Napredno Java programiranje
41. Nastava u oblaku
42. Osnove JAVE
43. Temelji baza podataka
44. Temelji JAVE
45. Video lekcije – savremeno nastavno sredstvo
46. Učenje u multimedijalnom 360° virtuelnom okruženju – didaktički i tehnički aspekti
47. Uvod u ključne vještine: upravljanje procesom integracije ključnih vještina u
48. nastavne i vannastavne aktivnosti za direktore škola
49. Vještine za adolescenciju
50. Inkluzivno obrazovanje i prilagođavanje nastavnih materijala za slepe i slabovide učenike
51. Korišćenje Cboard aplikacije u svrhu razvoja komunikacionih sposobnosti djece sa posebnim obrazovnim potrebama
52. Lutka - moj prijatelj
53. Prevencija odustajanja od školovanja
54. Primjena analiza ponašanja (ABA) kao podrška inkluzivnom obrazovanju
55. Strategije uticaja na agresivno ponašanje
56. E-porfolio za nastavnike
57. E-porfolio za učenike
58. Geogebra u nastavi 1
59. Geogebra u nastavi 2
60. Dvosmjerna komunikacija nastavnika i roditelja
61. Motivacijom i kreativnošću protiv sindroma sagorijevanja
62. Podsticanje demokratske kulture u školi
63. Razvoj kritičkog mišljenja – RWCT
64. Savladavanje mekih veština u relaciji nastavnik-učenik-roditelj unutar ustanova
65. Motivacija u nastavi: predlozi za nastavu italijanskog jezika
66. (La motivazione in pratica: proposte per la classe di italiano)
67. Motivacija u nastavi njemačkog jezika
68. Porodično orijentisane rane intervencije (PORI)
69. Praćenje razvoja djeteta
70. Inkluzivno liderstvo mladih – Specijalna Olimpijada
71. NTC sistem učenja – razvoj ukupnih sposobnosti djeteta
72. Kontinuirano stručno usavršavanje nastavnika engleskog jezika kroz onlajn zajednicu nastavnika (online teacher community)
73. Kreiranje MOOC-a - jezičkog otvorenog onlajn kursa (akadenskog) italijanskog jezika za govornike slovenskih jezika (Creazione di un language MOOC di italiano (accademico) per apprendenti slavofoeni)
74. Inkluzija kroz sport djece i mladih s intelektualnim smetnjama, autizmom i poteškoćama učenja - Specijalna Olimpijada, autor: Special Olympics International
75. Primjena CLIL metodologije – integrisana nastava/učenje sadržaja i jezika za 1. ciklus osnovne škole



XIV LITERATURA

1. Bešić, M.; Reškovac, T.: Evaluacija reforme obrazovanja u Crnoj Gori (2010-2012), Ministarstvo prosvjete i sporta, 2012.
2. British Council, Teaching for Success Model, 2016.
3. Indikatori kvaliteta i instrumenti za samo/evaluaciju vaspitno-obrazovnog rada nastavnika u školi, Naša škola, Zavod za školstvo, Podgorica, 2014.
4. Istraživanje: Uticaj primjene sistema profesionalnog razvoja na nivou škole (PRNŠ) na uključivanje nastavnika u doživotno učenje, Profesionalni razvoj nastavnika u Crnoj Gori, br. 4, Zavod za školstvo, 2009.
5. Kako procijeniti kvalitet vaspitno-obrazovnog rada škole?, Naša škola, Zavod za školstvo, Podgorica, 2015.
6. Luteršek, N.; Gazivoda, N.: Analiza PRNŠ/PRNV-a na osnovu izvještaja Odsjeka za utvrđivanje kvaliteta, u: Profesionalni razvoj nastavnika u Crnoj Gori, br. 10, Zavod za školstvo
7. Popović, D.; Subotić, Lj.: Kako obezbijediti primjenu naučenog ili: saradničko učenje – promjena nastavne prakse i postignuća učenika, u: Profesionalni razvoj nastavnika, br. 5, Zavod za školstvo, 2010.
8. Popović, D.: Profesionalni razvoj i promijenjene uloge nastavnika, Crna Gora u XXI stoljeću – u eri kompetitivnosti, obrazovanje, CANU, 73/10, Podgorica, str. 239–256., 2010.
9. Profesionalni razvoj na nivou škole/vrtića, Priručnik za nastavnike u školama, predškolskim ustanovama i domovima učenika, treće, izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Zavod za školstvo, Podgorica, 2017.
10. Program rada mentora sa nastavnikom pripravnikom, Zavod za školstvo, Savjet za opšte obrazovanje, Odluka br. 01-229/1, od 02.11.2006. godine.
11. Strategija obrazovanja nastavnika u Crnoj Gori za period od 2017. do 2024. godine (sa Akcionim planom za 2017. i 2018. godinu), Ministarstvo prosvjete Crne Gore, 2016.
12. Standardi kompetencija za nastavnike i direktore, Zavod za školstvo, Podgorica, 2016.
13. Subotić, Lj.; Grbović, S. (2012): Evaluacija sistema profesionalnog razvoja na nivou škole (2008–2011), u: Profesionalni razvoj nastavnika u Crnoj Gori, br. 9, Zavod za školstvo
14. Vučković, D.: Profesionalni razvoj nastavnika u Crnoj Gori
15. Smjernice za unapređenje kvaliteta profesionalnog razvoja na nivou škole/ustanove (2024)
16. Katalozi programa stručnog usavršavanja Zavoda za školstvo i Centra za stručno obrazovanje:
17. Zavod za školstvo: <https://profesionalnirazvoj.edu.me/wp-content/uploads/2024/11/Katalog-2022-2025-.pdf>
18. Standardi kompetencija za nastavnike i direktore, link: <https://profesionalnirazvoj.edu.me/wp-content/uploads/2022/12/STANDARDI-kompetencija-final-1-2.pdf>
19. Program rada Zavoda za školstvo 2024. i 2025, sajt Zavoda www.zzs.gov.me
20. Izvještaj o radu Zavoda za školstvo, Odsjek za KPR za 2024.
21. Lalovic, Z: Istraživanje Profesionalni razvoj nastavnika/ca u Crnoj Gori, 2024.
22. <https://www.gov.me/clanak/znacaj-istrazivanja-za-unapredivanje-obrazovanja>
23. Analiza sektora obrazovanja 2015-2020, sajt Unicefa

24. Istraživanje – evaluacija Gordon Colage
25. Strategija reforme obrazovanja 2025-2035
26. Kriterijumi za vrednovanje programa stručnog usavršavanja nastavnika
27. Pravilnik o izboru autora programa stručnog usavršavanja
28. Pravilnik o licenciranju, dostupno na sajtu www.profesionalni-razvoj.edu.me
29. <https://profesionalnirazvoj.edu.me/2023/02/14/pravilnik-o-licenciranju/>
30. Ključne kompetencije za cjeloživotno učenje europski referentni okvir – Savjet Evrope, 2018 HR

Analizu je izradila Radna grupa u sastavu:

1. Dragan Marković, Ministarstvo prosvjete, nauke i inovacija, predsjednik;
2. Jasna Jovanović, Ministarstvo prosvjete, nauke i inovacija, članica;
3. Marina Matijević, Ministarstvo prosvjete, nauke i inovacija, članica;
4. Aleksandra Kuč, Ministarstvo prosvjete, nauke i inovacija, članica;
5. Vesna Gajević, Ministarstvo prosvjete, nauke i inovacija, članica;
6. Raba Hodžić, Zavod za školstvo, članica;
7. Nataša Gazivoda, Zavod za školstvo, članica;
8. Ljiljana Ivanović, Zavod za školstvo, članica;
9. Snežana Grbović, Zavod za školstvo, članica;
10. Aleksandra Lalević, Centar za stručno obrazovanje, članica;
11. Džana Baković, Centar za stručno obrazovanje, članica.





**Ministarstvo
prosvjete, nauke
i inovacija**